BESTSELLER *NEW YORK TIMES*

O MINTE CURIOASĂ

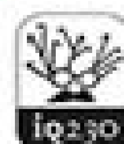
SECRETUL unei VIEȚI ÎMPLINITE

„O relatare captivantă despre cum simplul fapt de a pune întrebări îți poate schimba viața."

MALCOLM GLADWELL

BRIAN GRAZER

CHARLES FISHMAN



Brian Grazer
Charles Fishman

O minte curioasă

Secretul unei vieți împlinite

Traducere din limba engleză
Adriana Vulpe

Editura LITERA
2016



A Curious Mind. The Secret to a Bigger Life
Brian Grazer and Charles Fishman

Ediție publicată pentru prima dată de Simon & Schuster, Inc.
Design copertă: Jason Heuer
Ilustrație copertă: Jeff Koons

Editura Litera
O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România
tel.: 021 319 63 93; 0752 101 777
e-mail: comenzi@litera.ro

Ne puteți vizita pe
www.litera.ro

O minte curioasă
Secretul unei vieți împlinite
Brian Grazer și Charles Fishman

Editor: Vidrașcu și fiii
Redactor: Ioana Ion
Tehnoredactare și prepress: Anca Suciu

ISBN ePUB: 978-606-33-0674-7
ISBN PDF: 978-606-33-0675-4
ISBN Print: 978-606-33-0530-6

Bunicii mele, Sonia Schwartz.
De când eram copil, fiecare întrebare
a mea a fost valoroasă pentru ea.
M-a învățat să mă consider curios,
un dar care m-a slujit în fiecare zi
a vieții mele.

INTRODUCERE
O MINTE CURIOASĂ ȘI O CARTE CURIOASĂ

Nu am talente speciale. Am doar pasiunea curiozității.

– ALBERT EINSTEIN[1]

Mi se pare o idee foarte bună să încep o carte despre curiozitate cu întrebarea evidentă: De ce un tip ca mine ar scrie o carte despre curiozitate?

Sunt producător de filme și de programe de televiziune. Trăiesc absorbit în cel mai dens populat epicentru al industriei divertismentului din lume: Hollywood.

Orice imagine v-ați făcut despre viața unui producător de la Hollywood, probabil că eu așa am trăit-o. Deseori, lucrăm simultan la zece sau chiar mai multe filme și seriale de televiziune, aceasta însemnând întâlniri cu actorii, scenariștii, regizorii, muzicienii. Telefoanele – la agenți, producători, directori de studio, vedete – încep cu mult înainte să ajung la birou și deseori mă urmăresc acasă, în mașină. Iau avionul pentru a ajunge la platourile de filmare, selectez clipurile de prezentare, mă duc la premierele de gală.

Programul meu este intens, supraaglomerat și uneori frustrant. De obicei, este foarte distractiv. Nu este niciodată plictisitor.

Dar nu sunt jurnalist sau profesor. Nu sunt om de știință. Nu mă duc acasă seara să fac cercetări de psihologie, ca hobby secret.

Sunt producător la Hollywood.

Prin urmare, ce m-a apucat *să scriu* o carte despre curiozitate?

Dacă n-ar fi fost curiozitatea, nimic din toate acestea nu s-ar fi întâmplat.

Mai mult decât inteligența sau insistența sau relațiile, curiozitatea m-a ajutat să trăiesc viața pe care mi-am dorit-o.

Curiozitatea îmi dă energia și discernământul de a face toate celelalte lucruri. Iubesc lumea spectacolului, îmi place să spun povești. Dar mi-a plăcut să fiu curios, înainte de a-mi plăcea să fac filme.

Pentru mine, curiozitatea infuzează totul cu ideea posibilității. Curiozitatea a fost, la propriu, cheia succesului meu și cheia fericirii mele.

Și totuși, în ciuda valorii pe care curiozitatea a conferit-o vieții și muncii mele, când privesc în jur, nu aud pe nimeni vorbind despre curiozitate, încurajând-o sau folosind-o nici pe departe pe cât de mult ar putea.

Curiozitatea a fost cea mai valoroasă calitate, cea mai importantă resursă, motivația centrală a vieții mele. Curiozitatea ar trebui să facă parte din cultura noastră, din sistemul nostru educațional, din munca noastră, la fel de mult precum concepte ca, de pildă, „creativitate“ și „inovație“.

De aceea am decis să scriu o carte despre curiozitate. Mi-a îmbunătățit viața (și continuă să o facă). O poate îmbunătăți și pe a dumneavoastră.

*

Mi se spune producător de film – chiar și eu îmi spun așa –, dar, de fapt, sunt povestitor. Acum vreo doi ani, am început să mă

gândesc la curiozitate ca la o valoare pe care voiam s-o împărtășesc cu alții, o calitate pe care voiam să o inspir altor oameni. M-am gândit: cel mai mult mi-ar plăcea să mă așez și să povestesc câte ceva din ce a făcut curiozitatea pentru mine.

Mi-ar plăcea să povestesc despre cum m-a ajutat curiozitatea să fac filme. Mi-ar plăcea să povestesc cum m-a ajutat curiozitatea să fiu un șef mai bun, un prieten mai bun, un om de afaceri mai bun, un oaspete mai bun.

Mi-ar plăcea să povestesc despre bucuria autentică a descoperirii pe care o oferă curiozitatea cu final deschis. Este genul de bucurie pe care-l experimentam în copilărie, când învățam ceva doar fiindcă eram curioși. Puteți face aceasta și ca adulți și este la fel de distractiv.

Cel mai eficient mod de a transmite aceste povești – de a ilustra puterea și varietatea curiozității – este să le scrii.

Deci asta aveți acum în mână. Am făcut echipă cu jurnalistul și scriitorul Charles Fishman și, în decurs de optsprezece luni, am vorbit de două sau trei ori pe săptămână – am avut peste o sută de conversații, fiecare dintre ele despre curiozitate.

Știu prea bine cât de importantă a fost curiozitatea în viața mea. După cum veți vedea în capitolele care urmează, mi-am dat seama cu mult timp în urmă cum să folosesc curiozitatea sistematic ca să spun povești, să fac filme bune, să învăț despre locuri ale lumii îndepărtate de Hollywood. Unul dintre lucrurile pe care le fac de treizeci și cinci de ani este să mă așez la conversație cu oameni din afara industriei de divertisment – „conversații ale curiozității“ cu oameni specializați în orice domeniu, de la fizica particulelor elementare la bunele maniere.

Dar niciodată nu mi-am îndreptat curiozitatea asupra curiozității în sine. Așa că mi-am petrecut ultimii doi ani gândindu-mă la ea, punând întrebări despre ea, încercând să înțeleg cum funcționează.

În timp ce o exploram și o demontam, în timp ce o

reprezentam grafic și o disecam, noi am descoperit un lucru interesant și surprinzător. Există un spectru al curiozității, așa cum există un spectru al culorilor luminii. Curiozitatea are nuanțe diferite și intensități pentru diverse scopuri diferite.

Tehnica este aceeași – prin întrebări –, indiferent de subiect, dar misiunea, motivația și tonul variază. Curiozitatea unui detectiv care încearcă să rezolve o crimă este foarte diferită de curiozitatea unui arhitect care încearcă să deseneze corect planul podelei pentru o casă.

Rezultatul este, firește, o carte puțin neobișnuită. Relatarea este la persoana întâi, cu vocea lui Brian Grazer, deoarece principalele povestiri provin din viața și cariera mea.

Astfel, cartea devine, în parte, portretul meu. Dar, de fapt, este mai mult un portret în desfășurare al curiozității înseși.

Curiozitatea m-a purtat toată viața în diverse călătorii. Întrebările despre curiozitate, din ultimii doi ani, au fost o experiență fascinantă.

Și mai știu un lucru despre curiozitate: este democratică. Oricine, oriunde, indiferent de vârstă sau de nivelul educației, o poate folosi. Un indiciu al puterii ascunse a curiozității este acela că există încă țări pe Glob unde trebuie să fii foarte atent spre cine îți îndrepți curiozitatea. A fi curios în Rusia s-a dovedit fatal; a fi curios în China poate însemna închisoare.

Dar, chiar dacă îți înăbuși curiozitatea, nu o poți pierde.

Ea este mereu trează, așteptând să se dezlănțuie.

Scopul cărții *O minte curioasă* este simplu: vreau să vă arăt cât de valoroasă poate fi curiozitatea și să vă amintesc cât poate fi de amuzantă. Vreau să vă arăt cum o folosesc eu și cum o puteți folosi și dumneavoastră.

Viața nu constă în a afla răspunsurile, ci în a pune întrebările.

---

[1] Scrisoare de la Albert Einstein către biograful său, Carl Seeling, din 11 martie 1952, citată în Alice Alaprice (ed.), *The Expanded Quotable Einstein* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2000).

1. NU EXISTĂ LEAC PENTRU CURIOZITATE

Leacul pentru plictiseală este curiozitatea.
Nu există leac pentru curiozitate.
– DOROTHY PARKER[2]

Într-o joi după-amiază, în vara când am absolvit Universitatea Carolina de Sud (UCS), ședeam în apartamentul meu din Santa Monica, cu fereastra deschisă, gândindu-mă cum să fac rost de o slujbă până în toamnă, când urma să încep Facultatea de Drept de la UCS.

Deodată, de la fereastră, am auzit doi tipi vorbind afară. Unul a spus: „Am avut cea mai comodă slujbă posibilă la Warner Brothers. Îmi plăteau opt ore de muncă pe zi, dar, de obicei, lucram doar o oră“.

Tipul mi-a atras atenția. Am deschis fereastra puțin mai mult, ca să nu pierd restul conversației, și am tras încetișor perdeaua.

A continuat, spunând că lucrase la departamentul Juridic. „Azi mi-am dat demisia. Pe șeful meu îl chema Peter Knecht.“

Am fost uluit. Părea perfect pentru mine.

M-am dus direct la telefon, am format 411[3] și am cerut numărul centralei de la Warner Brothers – încă mi-l amintesc: 954 60 00[4].

Am format numărul și am cerut să vorbesc cu Peter Knecht.

A răspuns o secretară și i-am spus: „În toamnă voi merge la Facultatea de Drept de la UCS și aș vrea să mă întâlnesc cu domnul Knecht, în legătură cu postul vacant de la Juridic“.

Knecht a preluat convorbirea. „Poți veni mâine, la 3 după-amiază?“, m-a întrebat el.

Ne-am întâlnit vineri, la 3 după-amiază. La 3:15 m-a angajat. Și am început să lucrez la Warner Brothers lunea următoare.

La acea vreme, nu prea mi-am dat seama, dar, în acea zi din 1974, mi s-au întâmplat două lucruri incredibile.

În primul rând, viața mea s-a schimbat pentru totdeauna. Când m-am prezentat luni pentru postul de la Juridic, mi-au dat un birou fără ferestre, de dimensiunea unei mici debarale. La acel moment, găsisem slujba vieții mele. Din acel birou minuscul, am intrat în industria divertismentului. De atunci înainte, nu am mai lucrat niciodată în alt sector.

Și mi-am mai dat seama că, în acea joi după-amiază, propria-mi curiozitate mă salvase. Sunt curios de când mă știu. În copilărie, îmi bombardam bunica și mama cu întrebări, la care puteau sau nu puteau răspunde.

În tinerețe, curiozitatea făcea deja parte din modul în care mă raportam zilnic la lume. Curiozitatea mea nu s-a schimbat mult față de ziua în care am tras cu urechea la acei tipi, în complexul unde locuiam. De fapt, nu s-a schimbat mult față de când eram o fărâmă de băiat de doisprezece ani.

Curiozitatea mea face ochii mari și uneori este malițioasă. Multe dintre cele mai bune lucruri care mi s-au întâmplat în viață sunt rezultatul curiozității. Și tot curiozitatea a fost cea care m-a vârât uneori în bucluc.

Dar chiar și atunci când curiozitatea mi-a creat probleme, au fost niște probleme interesante.

Curiozitatea nu m-a dezamăgit niciodată. Nu regret niciodată că am mai pus o întrebare. Dimpotrivă, curiozitatea mi-a deschis larg ușa multor oportunități. Am întâlnit oameni uimitori, am

făcut filme grozave, mi-am făcut prieteni minunați, am avut niște aventuri complet neașteptate, chiar m-am și îndrăgostit – fiindcă nu mi-e jenă absolut deloc să pun întrebări.

Prima mea slujbă, cea de la studiourile Warner Brothers, din 1974, semăna perfect cu biroul micuț pe care mi-l pusese la dispoziție – limitativă și descurajantă. Sarcina era simplă: trebuia să predau contractele și documentele legale definitive celor cu care compania Warner Brothers făcea afaceri. Aceasta era tot. Mi se dădeau plicurile în care se aflau documentele și adresele la care trebuia să merg și porneam la drum.

Mi se spunea „angajat la Juridic“, dar era, de fapt, modul idealizat de a spune „curier“. La acea vreme, aveam un BMW 2002 vechi, cu două uși, cât o cutie, care arăta de parcă stătea cu botul pe labe. Era roșu decolorat și îmi petreceam zilele plimbându-mă cu mașina prin Hollywood și Beverly Hills, livrând teancuri de hârtii importante.

Imediat am identificat cel mai interesant aspect al slujbei: oamenii cărora le duceam documentele. Erau elita, oamenii puternici și celebri din anii 1970, de la Hollywood – scriitori, regizori, producători, vedete. Exista doar o problemă: astfel de persoane au întotdeauna asistenți sau secretare, ușieri sau menajere.

Dacă tot trebuia să fac această slujbă, nu doream să ratez singurul aspect pozitiv. Nu voiam să le întâlnesc menajerele, voiam să cunosc oamenii importanți. Ei erau obiectul curiozității.

Așa că am recurs la un tertip simplu. Când mă prezentam, îi spuneam intermediarului că trebuie să înmânez documentele direct persoanei în cauză, pentru ca livrarea să fie „valabilă“.

M-am dus la ICM – agenția marilor talente – pentru a livra contracte legendarei impresare din anii 1970 Sue Mengers[5], care îi reprezenta pe Barbra Streisand și Ryan O’Neal, Candice Bergen și Cher, Burt Reynolds și Ali MacGraw. Cum am cunoscut-o pe Mengers? I-am spus recepționerei de la ICM: „Singurul mod în

care doamna Mengers le poate primi este să i le înmânez personal“. M-a lăsat să intru fără nici o altă întrebare.

Dacă persoana căreia îi erau adresate documentele nu era acolo, plecam și mă întorceam mai târziu. Tipul care, fără să vrea, îmi vânduse pontul în privința slujbei avusese dreptate. Aveam toată ziua la dispoziție, dar era foarte puțin de lucru.

Așa i-am întâlnit pe Lew Wasserman, care conducea cu mână de fier Studiourile MCA, și pe partenerul său, Jules Stein.

Așa i-am întâlnit pe William Peter Blatty, care a scris scenariul filmului *Exorcistul*, și, de asemenea, pe Billy Friedkin, câștigătorul Premiului Oscar care l-a regizat.

I-am înmânat contracte lui Warren Beatty la hotelul Beverly Wilshire.

Aveam doar douăzeci și trei de ani, dar eram curios. Și am învățat repede că puteam nu doar să fac cunoștință cu acești oameni, ci puteam și să stau de vorbă cu ei.

Le înmânam documentele cu amabilitate și respect și, fiindcă eram în anii 1970, întotdeauna îmi spuneau: „Intră! Hai să bei ceva! O cafea?“

Foloseam aceste momente pentru a-i înțelege și, uneori, pentru a obține sfaturi în privința carierei. Niciodată nu le-am cerut o slujbă. De fapt, nu le-am cerut niciodată nimic.

Foarte curând, mi-am dat seama că industria cinematografică era mult mai interesantă decât facultatea de drept. Așa că am amânat-o – de fapt, n-am mai mers deloc; aș fi devenit un avocat jalnic – și mi-am păstrat slujba la Juridic un an întreg, până în vara următoare.

În mod curios, în tot acel timp, nimeni nu și-a dat seama de șmecheria mea. Nimeni nu mi-a spus: „Hei, copile, lasă contractul pe masă și șterge-o de aici. Nu-i nevoie să-l vezi pe Warren Beatty“.

Am făcut cunoștință cu absolut toate persoanele cărora le erau adresate documente.

La fel cum datorită curiozității obținusem slujba, tot curiozitatea mi-a transformat munca în ceva extraordinar.

Bărbații și femeile cărora le livram contractele mi-au schimbat viața. M-au familiarizat cu un stil de a povesti care îmi era străin și am început să mă întreb dacă nu cumva, în adâncul meu, eram și eu un povestitor. Mi-au pregătit terenul pentru a produce filme ca *Sirena îndrăgostită* și *Apollo 13, Gangster american, Vis împlinit* și *O minte sclipitoare*.

S-a mai întâmplat ceva în timpul acelui an cât am lucrat la Juridic și care este la fel de important. În acel an am început să apreciez efectiv adevărata putere a curiozității.

Dacă ați crescut în anii 1950 sau 1960, vă amintiți cum curiozitatea nu era considerată o calitate. În sălile de clasă ordonate și disciplinate din epoca Eisenhower, curiozitatea era mai degrabă iritantă. Desigur, știam că eram curios, dar era ca și cum aș fi purtat ochelari. Era un lucru pe care oamenii îl remarcau, dar nu m-a ajutat să fiu selecționat în echipele sportive și nu m-a ajutat nici cu fetele.

În primul an la Warner Brothers, mi-am dat seama că acea curiozitate a mea era mai mult decât o calitate a personalității mele. Era arma mea secretă. Suficient de bună ca să fiu ales în echipă – avea să se dovedească eficient pentru a deveni căpitan de echipă – și chiar pentru a avea succes la fete.

*

Curiozitatea pare foarte simplă. Aproape inocentă.

Labradorul retriever are o curiozitate încântătoare. Delfinii au o curiozitate jucăușă, neastâmpărată. Un copil de doi ani care cotrobăie prin dulapurile din bucătărie are o curiozitate exuberantă – și e încântat de distracția gălăgioasă pe care i-o oferă curiozitatea lui. Fiecare persoană care scrie ceva pe motorul de căutare Google și apoi apasă ENTER este curioasă în privința *unui lucru* – și aceasta se întâmplă de 4 milioane de ori

pe minut, în fiecare minut din fiecare zi.[6]

Dar curiozitatea are o putere ascunsă, pe care de cele mai multe ori o trecem cu vederea.

Curiozitatea este scânteia care declanșează flirtul – într-un bar, la o petrecere, într-o sală de curs de economie. Iar curiozitatea, în ultimă instanță, alimentează idilele și cele mai bune relații ale noastre – de căsătorie, de prietenie, dintre părinți și copii. Curiozitatea de a pune o întrebare simplă – „Cum ți-a mers astăzi?“ sau „Cum te simți?“ –, de a asculta răspunsul și de a pune următoarea întrebare.

Curiozitatea poate părea în același timp presantă și trivială. Cine l-a împușcat pe J.R.? Cum se va sfârși *Breaking Bad*? Care sunt numerele câștigătoare de la cel mai mare pot din istoria loteriei? Aceste întrebări par a avea o forță obsesivă – până în momentul în care primim răspunsul. Odată curiozitatea satisfăcută, întrebarea în sine se dezumflă. *Dallas* este exemplul perfect: cine l-a împușcat, *cu adevărat*, pe J.R.? Dacă erați prin preajmă în anii 1980, vă este familiară întrebarea, dar s-ar putea să nu vă mai amintiți răspunsul.[7]

Există foarte multe cazuri în care urgența se dovedește, bineînțeles, justificabilă, și când satisfacerea curiozității inițiale declanșează alte întrebări. Efortul de a decoda genomul uman s-a transformat într-o competiție cu mize extrem de mari între două echipe de oameni de știință. Și, odată genomul descifrat, rezultatele au deschis o mie de piste pentru curiozitatea științifică și medicală.

Calitatea multor experiențe obișnuite se învârte deseori în jurul curiozității. Când cumpărați un televizor nou, aparatul pe care îl veți duce acasă în final și cât de mult vă va plăcea el depind foarte mult de un vânzător curios: suficient de curios în privința televizoarelor pentru a le prezenta bine, suficient de curios în privința nevoilor și a obiceiurilor dumneavoastră de urmărire a programelor, pentru a-și da seama de ce televizor

aveți nevoie.

De fapt, acesta este un exemplu perfect de curiozitate camuflată.

La o astfel de întâlnire, catalogăm vânzătorul drept „bun“ sau „prost“. Un vânzător prost încearcă în mod agresiv să ne vândă ceva ce nu ne dorim ori nu înțelegem sau ne va arăta, pur și simplu, televizoarele de vânzare, recitându-ne cu indiferență lista caracteristicilor afișate sub fiecare produs. Dar ingredientul-cheie în ambele cazuri este curiozitatea – despre client și despre produse.

Curiozitatea se ascunde în acest fel aproape oriunde priviți – prezența sau absența ei dovedindu-se a fi ingredientul magic într-o mulțime de locuri surprinzătoare. Cheia pentru descifrarea misterelor genetice ale umanității: curiozitatea. Cheia pentru a furniza servicii de calitate decentă clienților: curiozitatea.

Dacă sunteți la o plictisitoare cină de afaceri, curiozitatea vă poate salva.

Dacă sunteți plictisiți de cariera dumneavoastră, curiozitatea vă poate salva.

Dacă vă simțiți lipsiți de creativitate sau demotivați, curiozitatea poate fi remediul.

Ea vă poate ajuta să vă folosiți mânia sau frustrarea în mod constructiv.

Ea vă poate da curaj.

Curiozitatea poate adăuga culoare vieții și vă poate duce mult dincolo de culoare – vă poate îmbogăți sentimentele de siguranță, încredere și stare de bine.

Dar, bineînțeles, nu face nimic din toate acestea de una singură.

Deși labradorul retriever este o rasă extrem de curioasă, nici un labrador nu a decodat genomul sau a obținut o slujbă bună. Își pierd interesul destul de repede.

Pentru a fi eficient, curiozitatea trebuie asociată cu cel puțin

alte două trăsături-cheie. În primul rând, capacitatea de a da atenție răspunsurilor primite la întrebări – de fapt, trebuie să absorbiți ceea ce a constituit obiectul curiozității. Toți cunoaștem persoane care pun întrebări foarte bune, care par implicate și motivate când vorbesc și pun întrebările respective, dar care privesc în gol în momentul în care vine timpul să le răspundeți.

Cea de a doua trăsătură este disponibilitatea de a acționa. Fără îndoială, curiozitatea a constituit sursa de inspirație pentru cei care s-au gândit că putem zbura până la Lună, dar ea nu a organizat sutele de mii de oameni, nu a furnizat miliardele de dolari și hotărârea de a învinge eșecurile și dezastrele și de a o transforma în realitate. Curiozitatea poate inspira viziunea inițială – o misiune pe Lună sau un film, în cazul acesta. Ea ne poate realimenta inspirația când suntem cu moralul la pământ – iată, aceasta este direcția în care ne îndreptăm! Dar, la un moment dat, în drum spre Lună sau spre cinematograf, munca devine tot mai grea, obstacolele tot mai dese, frustrarea se acumulează și atunci aveți nevoie de hotărâre.

Sper să realizez trei lucruri cu această carte: vreau să vă fac conștienți de valoarea și puterea curiozității; vreau să vă arăt toate modurile în care eu o folosesc, sperând că vă voi inspira să o puneți la încercare în viața de zi cu zi; și vreau să încep o conversație la un nivel mult mai extins despre motivul pentru care o calitate atât de importantă este atât de puțin apreciată, predată altora și cultivată în zilele noastre.

Pentru o trăsătură cu un asemenea potențial de putere, curiozitatea însăși nu pare complicată. Psihologii definesc curiozitatea ca „dorința de a cunoaște“. Atât. Și acea definiție corespunde bunului-simț. „Dorința de a ști“, bineînțeles, înseamnă a căuta informație. Curiozitatea începe ca un impuls, un îndemn, dar se concretizează drept ceva mai activ, mai minuțios: o întrebare.

Acest spirit iscoditor pare intrinsec în noi, la fel ca foamea sau

setea. Un copil pune o serie de întrebări aparent nevinovate: De ce este cerul albastru? Până unde se duce albastrul? Unde se duce albastrul noaptea? În loc de răspunsuri (majoritatea adulților, inclusiv eu, nu pot explica de ce este cerul albastru), copilul poate primi o replică indiferentă, ușor superioară, cum ar fi: „Ce fetiță curioasă!“[8]

Pentru unii, astfel de întrebări par adevărate provocări, mai ales atunci când nu cunosc răspunsurile. În loc să răspundă la întrebări, adulții își manifestă autoritatea, nedându-le importanță. Adulți fiind, curiozitatea ne poate face să ne simțim ușor inadecvați sau nerăbdători – aceasta este experiența părintelui care nu știe de ce este cerul albastru, experiența învățătorului care încearcă să-și țină lecția fără să fie perturbat.

Fetița rămâne nu doar fără răspunsuri, dar și cu puternica impresie că a pune întrebări – nevinovate sau șocante – deseori poate fi privit ca obrăznicie.

Nu este deloc surprinzător.

În zilele noastre, nimeni nu spune direct ceva rău despre curiozitate. Dar, dacă vă uitați atent, curiozitatea nu este nici elogiată și cultivată, nu este nici protejată și încurajată. Și nu doar pentru că ea este nepotrivită. Curiozitatea poate fi periculoasă. Curiozitatea nu este doar obraznică, ea este rebelă. Este revoluționară.

Copilul care se simte liber să întrebe de ce este cerul albastru devine adultul care pune întrebări și mai perturbatoare: de ce eu sunt servitorul, iar tu, regele? Soarele chiar se rotește în jurul Pământului? De ce oamenii cu piele neagră sunt sclavii, iar cei cu piele albă stăpânii lor?

Cât de amenințătoare este curiozitatea?

Ca să aflați, tot ce trebuie să faceți este să priviți în Biblie. Prima istorisire din Biblie, după Creație, prima povestire care implică oameni este despre curiozitate. Povestea cu Adam, Eva, șarpele și copacul nu se sfârșește bine pentru curioși.

Dumnezeu îi spune explicit lui Adam: „Din toți pomii din rai poți să mănânci, iar din pomul cunoștinței binelui și răului să nu mănânci, căci în ziua în care vei mânca din el, vei muri negreșit!“[9]

Șarpele este cel care sugerează punerea la încercare a interdicției lui Dumnezeu. Începe prin a-i adresa chiar el o întrebare Evei: Există vreun pom al cărui fruct Dumnezeu l-a interzis? Da, spune Eva, pomul din mijlocul grădinii – nu avem voie să mâncăm fructele lui, nu avem voie nici să îl atingem, altfel vom muri.

Eva cunoaște regulile atât de bine, încât le mai înfrumusețează puțin: nici măcar să nu *atingem* pomul.

Șarpele răspunde cu ceea ce este, cu siguranță, cea mai impasibilă bravadă din istorie – netemător de cunoașterea binelui și răului sau de Dumnezeu. El îi spune Evei: „Nu, nu veți muri! Dar Dumnezeu știe că în ziua când veți mânca din el vi se vor deschide ochii și veți fi ca Dumnezeu, cunoscând binele și răul.“[10] Șarpele o apelează direct la curiozitatea Evei. Nu știi nici măcar ce anume nu știi, îi spune șarpele. Cu o mușcătură din fructul oprit, vei vedea lumea într-un mod complet diferit.

Eva se duce la pom și descoperă că „rodul pomului este bun de mâncat și plăcut ochilor la vedere și vrednic de dorit, pentru că dă știință“.[11]

Culege un fruct, ia o mușcătură și îl dă lui Adam, care mușcă și el. „Atunci li s-au deschis ochii la amândoi.“[12]

Cunoașterea nu a fost niciodată atât de ușor de accesat și nici atât de greu de câștigat în final. Este puțin spus că Dumnezeu s-a mâniat. Pedeapsa pentru cunoașterea binelui și răului este nefericirea Evei și a lui Adam și a noastră a tuturor, pentru totdeauna: durererile nașterii pentru Eva, truda neîntreruptă în procurarea hranei, pentru Adam. Și, desigur, alungarea din grădină.

Această parabolă nu putea fi mai directă: curiozitatea

produce suferință. Într-adevăr, morala poveștii se adresează direct auditoriului: oricare ți-ar fi durerea în care te zbați acum, cititorule, ea a fost cauzată de Adam, de Eva, de șarpe și de curiozitatea lor rebelă.

Deci așa stau lucrurile. Prima istorisire din opera fundamentală a civilizației occidentale – chiar cea dintâi! – este despre curiozitate, iar mesajul ei este: Nu puneți întrebări. Nu căutați cunoașterea pe cont propriu – lăsați asta în seama celor puși să o facă. Cunoașterea duce doar la mizerie. Barbara Benedict este profesor la Colegiul Sf. Treime din Hartford și cercetătoare a secolului al XVIII-lea, care a studiat ani întregi atitudinea față de curiozitate în acea perioadă, când cercetarea științifică încerca să depășească religia ca modalitate de a înțelege lumea.

Ea spune că povestea despre Adam și Eva este un avertisment. „«Ești sclav, pentru că Dumnezeu a spus că tu trebuie să fii sclav. Eu sunt rege, fiindcă Dumnezeu a spus că eu trebuie să fiu rege. Să nu pui nici o întrebare despre aceasta.» Povești precum cea despre Adam și Eva“, ne spune Benedict, „reflectă nevoia culturilor și a civilizațiilor de a menține statu-quoul. «Lucrurile sunt așa cum sunt, fiindcă așa este corect.» Această atitudine este foarte întâlnită în rândul conducătorilor și al celor ce controlează informația.“ Și așa a fost de la Grădina Edenului până la administrația Obama.

Curiozitatea continuă să nu fie respectată. Trăim într-o epocă în care, dacă ești dispus să cauți, toată cunoștința din lume este disponibilă pe smartphone, dar prejudecata împotriva curiozității este încă foarte răspândită în cultura noastră.

Sala de clasă ar trebui să fie o pepinieră a întrebărilor, un loc unde întrebările sunt cultivate, unde înveți atât cum pui întrebări, cât și cum vânezi răspunsurile. Unele clase chiar sunt așa. Dar, în fapt, curiozitatea este deseori tratată în școală cu același respect cu care a fost tratată în Grădina Edenului. Mai

ales, odată cu recenta proliferare a testelor standardizate, întrebările pot submina respectarea oarbă a planului de lecție din ziua respectivă; uneori profesorii nu cunosc ei înșiși răspunsurile. Este exact opusul a ceea ce ați spera, dar curiozitatea autentică clasei a VII-a tipică nu este cultivată – fiindcă este nepotrivită și deranjează desfășurarea disciplinată a orei.

Situația este ceva mai bună în birourile și la locurile de muncă unde majoritatea adulților își petrec viața. Desigur, programatorii, cercetătorii din domeniul farmaceutic sau profesorii universitari sunt încurajați să fie curioși, fiindcă aceasta face parte din slujba lor. Dar dacă asistenta medicală din spital și funcționarul bancar devin curioși și încep să pună întrebări despre cum merg treburile în instituția lor? În afara câtorva locuri cu adevărat de excepție, cum sunt Google, IBM sau Corning, curiozitatea nu este bine-venită, este chiar văzută ca nesupunere. Un comportament adecvat – fie că aveți paisprezece ani sau patruzeci și cinci – nu include curiozitatea.

Însuși cuvântul „curios“ rămâne ciudat de anti-curios. Toți pretindem că o persoană curioasă este o încântare, desigur. Dar, când descriem un obiect folosindu-ne de adjectivul „curios“, vrem să spunem că este o nepotrivire, ceva puțin ciudat, ceva care iese din normalitate. Și, când cineva răspunde la o întrebare cu o înclinare a capului și cu afirmația: „Aceasta este o întrebare curioasă“, el sigur vrea să spună că nu este o întrebare potrivită.

Iată un aspect remarcabil. Curiozitatea nu este doar un instrument extraordinar pentru a ne îmbunătăți viața și a ne spori fericirea, abilitatea de a câștiga o slujbă excelentă sau un partener de viață minunat. Ea este cheia pentru a obține lucrurile despre care spunem că le prețuim cel mai mult în lumea modernă: independență, autodeterminare, autoguvernare, autoperfecționare. Curiozitatea este calea spre libertatea însăși.

Abilitatea de a pune o întrebare implică două lucruri:

libertatea de a căuta răspunsul și abilitatea de a pune autoritatea sub semnul întrebării, de a întreba: „De ce ești tu la conducere?“

Curiozitatea este, în sine, o formă de putere și, de asemenea, o formă de curaj.

*

Am fost un băiețel durduliu și așa am rămas și în adolescență. Când am absolvit colegiul, aveam șunci pe talie. Eram tachinat pe plajă. Arătam pufos, atât îmbrăcat, cât și dezbrăcat.

Am decis că nu voiam să mai arăt așa. La vârsta de douăzeci și doi de ani, mi-am schimbat dieta și am început un program de exerciții fizice – o adevărată disciplină. Săream coarda în fiecare zi, două sute de sărituri pe minut, treizeci de minute pe zi, șapte zile pe săptămână. Șase mii de sărituri pe zi, timp de doisprezece ani. Treptat, trupul meu s-a schimbat, iar șuncile s-au topit.

Nu m-am străduit să mă umplu de mușchi. Și nu arăt ca o vedetă de cinema. Dar nici nu arăt așa cum vă imaginați că arată un producător de filme. Am un stil propriu, oarecum excentric. Port adidași la lucru, îmi ung părul cu gel ca să îmi stea zbârlit și am un zâmbet larg.

Iar în prezent, încă fac sport de patru sau cinci ori pe săptămână, de obicei primul lucru după ce mă trezesc, de cele mai multe ori înainte de șase dimineața, ca să fiu sigur că am timp. (Nu mai sar coarda pentru că, până la urmă, mi-am rupt ambele tendoane ale lui Ahile.) Am șaizeci și trei de ani și, în ultimii patruzeci de ani, n-am mai redevenit niciodată pufos.

Am luat o hotărâre și am transformat-o în obicei, într-o parte din felul în care îmi trăiesc fiecare zi.

Am făcut același lucru cu curiozitatea.

Treptat, începând cu prima mea slujbă în departamentul Juridic la Warner Bros., am introdus curiozitatea în rutina mea zilnică în mod conștient.

Am explicat deja primul pas pe care l-am făcut, acela de a

insista să mă întâlnesc cu toți cei cărora trebuia să le livrez contractele. Două lucruri am învățat din acest succes. În primul rând, oamenii – chiar și cei faimoși și puternici – sunt fericiți să vorbească, mai ales despre ei înșiși și munca lor; în al doilea rând, este de mare ajutor să ai chiar și un mic pretext pentru a vorbi cu ei.

Un pretext a fost replica mea: „Trebuie să îi înmânez personal aceste documente“ –, care a funcționat pentru mine, a funcționat pentru secretare, a funcționat chiar și pentru cei pe care îi vizitam. „Trebuie să mi le înmâneze personal, desigur.“

După câteva luni de la angajarea mea la Warner Bros., un vicepreședinte executiv al studioului a fost concediat. Îmi amintesc cum i-au răzuit numele de pe ușa biroului.

Biroul lui era spațios, avea ferestre, două secretare și, cel mai important, se afla chiar lângă birourile conducerii – pe care eu le numeam birourile „regale“ –, unde lucrau președintele Warner Bros., președintele Consiliului Director și vicepreședintele lui.

Mi-am întrebat șeful, pe Peter Knecht, dacă aș putea folosi biroul vicepreședintelui câtă vreme era neocupat.

„Sigur“, a răspuns Knecht, „o să aranjez eu“.

Biroul cel nou a schimbat totul. Exact ca atunci când purtați hainele potrivite ocaziei – când purtați costum, vă simțiți mai încrezători, vă simțiți adulți –, faptul de a merge să lucrez în acel birou adevărat mi-a schimbat perspectiva. Dintr-odată, m-am simțit ca și cum dețineam o proprietate, aveam propria mea franciză.

La sfârșitul anilor 1960 și 1970, era o perioadă extraordinară pentru a lucra în showbizul de la Hollywood, iar „birourile regale“ erau ocupate de trei dintre cei mai importanți și creativi oameni ai epocii – Frank Wells, președintele companiei Warner Bros., care a preluat apoi și conducerea de la Disney; Ted Ashley, care nu a fost un nume cunoscut, dar, ca președinte al Consiliului Director al Warner, a readus energia și succesul în companie; și

John Calley, vicepreședintele Consiliului Director al Warner, care a fost un producător legendar, un soi de intelectual al Hollywoodului, o forță creatoare și, fără îndoială, un personaj excentric.

Eu eram doar un angajat de la Juridic, însă aveam un birou, propriile mele secretare și aveam chiar și un intercom, acea cutie de modă veche, cu difuzor. Chiar lângă ușa mea, lucrau trei dintre cei mai puternici oameni ai Hollywoodului. Creasem o situație în care mă aflam exact în locul potrivit, la momentul potrivit.

Eram uluit de industria divertismentului și mi se părea că mulți din branșă erau uluiți. Era greu de înțeles cum se realizau filmele și spectacolele de televiziune. Categoric, nu era un proces linear. Se părea că oamenii navigau în ceață, fără instrumente.

Dar eram fascinat și captivat de acel proces. Am devenit un fel de antropolog care pătrunde într-o lume nouă, cu o limbă nouă, ritualuri noi, priorități noi. Era un mediu absolut captivant și mi-a aprins curiozitatea. Eram hotărât să îl studiez, să îl înțeleg, să îl stăpânesc.

John Calley mi-a arătat, de fapt, despre ce era vorba în industria divertismentului și tot el mi-a arătat cum ar putea fi acolo. Calley a fost o personalitate uriașă și o importantă forță creatoare în lumea filmului din anii 1960 și 1970. Sub egida lui, Warner Bros. a înflorit, producând filme ca *Exorcistul, Portocala mecanică, Eliberarea, După-amiază de câine, Toți oamenii președintelui, Infernul din zgârie-nori, Comisarul Harry* și *Șei în flăcări.*[13]

În vremea când lucram pe același coridor cu el, Calley avea patruzeci și patru sau patruzeci și cinci de ani, era în culmea puterii și devenise deja o legendă – inteligent, excentric, machiavelic. La acea epocă, Warner Bros. făcea câte un film pe lună[14], iar Calley întotdeauna se gândea la următoarele o sută de filme. O mână de oameni îl iubeau, un grup puțin mai numeros îl

admirau și foarte mulți de temeau de el.

Cred că ceea ce i-a plăcut la mine a fost inocența mea, naivitatea mea absolută. Nu trăgeam nici un fel de sfori. Eram atât de nou, încât nu aș fi știut de unde să încep.

Calley îmi spunea: „Grazer, vino în biroul meu“. Îmi zicea să stau pe canapea și mă uitam la el cum lucrează.

Totul mi se părea o revelație. Tatăl meu a fost avocat pe cont propriu, și s-a luptat să reușească. Eu am fost îndrumat spre facultatea de drept – o viață din mape legate cu sfoară, teancuri de dosare, liste nesfârșite de cazuri și un birou îmbrăcat în vinilin.

Calley lucra dintr-un birou uriaș și elegant. Era aranjat ca o cameră de zi. Nu avea birou. Avea vreo două canapele și lucra toată ziua stând pe canapea.

Nu scria de mână sau la mașină, nu se ducea acasă cu teancuri de hârtii la care să lucreze. Vorbea. Stătea în elegantul lui salon, pe canapea, și vorbea toată ziua.[15] De fapt, contractele pe care eu le livram erau etapa finală, care oficializa toată vorbirea lui. Stând acolo, pe canapeaua lui Calley, era clar că partea de afaceri din showbiz însemna, de fapt, conversație.

Și, privindu-l pe Calley lucrând, am înțeles ceva: gândurile creative nu trebuie neapărat să urmeze o linie narativă dreaptă. Îți poți urma interesele, pasiunile, orice idee stranie care răsare dintr-un ungher ciudat al propriei experiențe sau al creierului. Vedeam o lume în care ideile bune aveau valoare adevărată – și nimănui nu-i păsa dacă ideea respectivă avea legătură cu ideea de ieri sau cu conversația din ultimele zece minute. Dacă era o idee interesantă, nimănui nu-i păsa de unde apăruse.

Era o epifanie. Așa funcționa creierul meu – o mulțime de idei, dar care nu erau organizate ca tabelul periodic.

Ani întregi m-am luptat la școală. Nu reușeam să stau liniștit, tăcut, într-o bancă mică, urmând programul după clopoțel și completând fișe școlare. Acel mod binar de a învăța – ori știi

răspunsul, ori nu-l știi – nu se potrivea creierului meu și nu mă atrăgea. Întotdeauna am simțit că ideile vin din toate ungherele creierului meu și am simțit-o chiar când eram doar un puști.

M-am descurcat bine în colegiu doar fiindcă descoperisem niște șmecherii ca să reușesc în acel mediu. Dar nesfârșitele ore de curs și temele de casă impersonale nu mă entuziasmau. Nu am învățat mare lucru. Am fost îndrumat spre drept fiindcă fusesem admis și fiindcă nu eram sigur de ce altceva aș fi putut face. Cel puțin, aveam idee despre ce înseamnă să fii avocat – deși, la drept vorbind, semăna foarte mult cu o sentință pe viață la primit teme pentru casă, presupunând că luam examenul de barou.

Pe de altă parte, Calley era unul dintre cei mai puși la punct oameni din lume. Cunoștea vedetele de film, socializa cu vedete de film. Era extrem de cult – citea tot timpul. Stătea pe canapeaua lui, iar ideile și deciziile zburau prin biroul lui toată ziua, nereglementate și elastice.

Era o experiență îmbătătoare să stau să-l privesc. Mi-am zis: „În lumea acestui om vreau să trăiesc“. Cui îi trebuie o viață de dosare maro groase? Vreau să lucrez pe o canapea, să îmi urmez curiozitatea și să fac filme.[16]

Stând acolo în biroul lui, am înțeles clar că industria filmului era clădită din idei – un flux constant de idei captivante, idei noi în fiecare zi. Și, brusc, m-am lămurit că modul de a scoate la iveală ideile era curiozitatea, aceasta era calea de a le aprinde.

Știam că sunt curios – așa cum știi că ești amuzant sau timid. Curiozitatea era o calitate a personalității mele. Dar, până în acel an, n-am legat curiozitatea de succesul în viață. La școală, de exemplu, nu asociasem niciodată notele bune și curiozitatea.

Dar, la Warner Bros., am descoperit valoarea curiozității – și am început ceea ce consider călătoria curiozității mele, pe care am urmat-o în mod sistematic.

N-am discutat niciodată cu Calley despre curiozitate. Dar

după ce am primit acel birou mare și l-am privit pe Calley în acțiune, mi-a venit o nouă idee, o versiune mai evoluată a întâlnirilor cu persoanele cărora le livram contractele. Mi-am dat seama că nu trebuia să mă întâlnesc doar cu cei cu care Warner Bros. făcea afaceri la acel moment. Puteam să întâlnesc persoanele care-mi stârneau curiozitatea, sunând pur și simplu la biroul lor și stabilind o întâlnire.

Mi-am pus la punct o scurtă prezentare pentru secretarele și asistenții care răspundeau la telefon: „Bună ziua! Numele meu este Brian Grazer. Lucrez la Departamentul Comercial de la Warner Bros. Nu are legătură cu studioul și nu solicit o slujbă, dar aș vrea să mă întâlnesc cu domnul Cutare pentru cinci minute, ca să discutăm despre…“ Și întotdeauna le dădeam un motiv specific pentru care voiam să vorbesc cu fiecare dintre ei.

Mesajul meu era clar: lucram într-un loc real, doream doar cinci minute din timpul lor, *nu* voiam o slujbă. Și eram politicos.

Exact ca insistența mea de a livra personal documentele legale, micul meu discurs funcționa ca o formulă magică.

Am vorbit cu producătorul David Picker, care era la Columbia Pictures.

Apoi m-am gândit că m-aș putea întâlni cu producătorul Frank Yablans și m-am întâlnit.

După ce l-am cunoscut pe Yablans, m-am gândit că poate ar fi bine să mă întâlnesc și cu Lew Wasserman, care conducea MCA. Și m-am întâlnit.

Și așa m-am cățărat tot mai sus. Dacă vorbeam cu o persoană din industria filmului, îmi veneau în minte alte șase persoane pe care îmi doream să le cunosc. Fiecare succes îmi dădea încrederea de a încerca să abordez următoarea persoană. S-a dovedit că puteam vorbi cu aproape oricine din branșă.

Acesta a fost începutul a ceva ce mi-a schimbat – și continuă să-mi schimbe – viața și cariera și care, în cele din urmă, a inspirat această carte.

Am început să port ceea ce eu am numit conversațiile curiozității. La început, le purtam doar cu cei din branșă. O perioadă îndelungată, am urmat o regulă: în fiecare zi, trebuia să mă întâlnesc cu o nouă persoană din industria divertismentului.[17] Dar, foarte curând, mi-am dat seama că puteam să mă extind și să vorbesc cu oricine, din orice domeniu care mi-ar fi stârnit curiozitatea. Nu doar cei din showbiz sunt dornici să vorbească despre sine și despre munca lor – oricine este.

Timp de treizeci și cinci de ani, am localizat persoanele care-mi stârneau curiozitatea și le întrebam dacă se poate să stăm de vorbă o oră. Am purtat câte douăsprezece conversații ale curiozității pe an, dar, uneori, am avut și câte una pe săptămână. Scopul meu a fost să am cel puțin câte una la două săptămâni. După ce mi-am instaurat această rutină a conversațiilor curiozității, singura mea regulă a fost ca persoanele să provină din afara cinematografiei și a televiziunii.

Ideea nu era să petrec și mai mult timp cu genul de persoane cu care lucram zi de zi. Descoperisem repede că showbizul este incredibil de insular – tindem să vorbim doar noi între noi. Este simplu să gândești că filmele și televiziunea sunt versiuni în miniatură ale lumii. Nu este doar greșit, ci este o perspectivă care duce la filme mediocre și, de asemenea, la plictis.

Eram atât de serios în privința conversațiilor curiozității, încât deseori petreceam un an sau mai mult încercând să-mi aranjez o întâlnire cu anumiți oameni. Petreceam ore întregi sunând, scriind scrisori, lingușind, împrietenindu-mă cu asistenții. Pe măsură ce aveam tot mai mult succes și eram tot mai ocupat, i-am dat unui subordonat de-al meu sarcina de a aranja conversațiile – în *New Yorker* s-a scris ceva despre aceasta, sub eticheta de „atașat cultural“. Pentru o vreme, am avut pe cineva a cărui sarcină unică era aceea de a-mi aranja conversații.[18]

Scopul era acela de a da frâu liber curiozității mele și m-am extins cât de mult am putut. Am discutat cu doi directori de la CIA. Cu Carl Sagan și Isaac Asimov. M-am întâlnit cu cel care a inventat cea mai puternică armă din istorie și cu cel mai bogat om din lume. M-am întâlnit cu oameni de care mi-era teamă; m-am întâlnit cu oameni pe care, de fapt, nu-mi doream să-i cunosc.

Cu nici unul nu m-am întâlnit în ideea de a face un film (deși, în ultimii ani, este clar că unii oameni pe care i-am cunoscut s-au întâlnit cu mine fiindcă s-au gândit că poate voi face un film despre ei sau cariera lor). Scopul meu era să învăț ceva.

Rezultatele au fost întotdeauna surprinzătoare, iar relațiile pe care mi le-am făcut în urma conversațiilor despre curiozitate mi-au inundat viața – și filmele pe care le facem – în cele mai neașteptate moduri. Conversația mea cu astronautul Jim Lovell, cu siguranță, m-a împins să spun povestea lui *Apollo 13*. Dar cum exprimăm într-un film psihologia prizonierului într-o navă spațială avariată? Veronica Negri, militantă din Chile, care a fost torturată luni întregi de propriul guvern, m-a învățat ce înseamnă să fii nevoit să te bazezi doar pe tine însuți pentru a supraviețui. Veronica Negri ne-a ajutat să facem ce trebuie în *Apollo 13*, la fel de mult ca Jim Lovell.

În timp, am descoperit că sunt curios într-un anume fel. Cel mai puternic sentiment al curiozității mele este ceea ce eu numesc curiozitate emoțională: vreau să înțeleg ce-i pune pe oameni în mișcare; vreau să văd dacă pot stabili o legătură între atitudinea și personalitatea unei persoane și munca ei, provocările și realizările ei.

M-am întâlnit cu Jonas Salk, omul de știință și medicul care a vindecat poliomielita, bărbatul care a fost eroul copilăriei mele. Mi-a luat mai mult de un an ca să stabilesc o întâlnire cu el. Nu eram interesat de metoda științifică folosită de Salk pentru a descoperi vaccinul împotriva poliomielitei. Voiam să știu cum este să ajuți milioane de oameni să evite o boală care schilodește

și a cărei umbră se întindea peste copilăria tuturor, când eram eu mic. Și el a lucrat în altă epocă. Era renumit, admirat, plin de succes – dar nu a avut nici un avantaj material. A vindecat ceea ce era atunci cea mai cumplită boală care bântuia omenirea și nu a făcut un ban din aceasta. Vă puteți imagina așa ceva în zilele noastre? Am vrut să înțeleg mentalitatea care a pus la dispoziția omenirii un asemenea remediu.

M-am întâlnit cu Edward Teller, cel care a creat bomba cu hidrogen. Era în vârstă când l-am cunoscut și lucra la programul antirachetă „Star Wars“, pentru președintele Reagan. El a fost o altă persoană pentru care a trebuit să fac presiune timp de un an, ca să pot petrece o oră cu el. Voiam să înțeleg intelectul unui om care a creat așa ceva cum este bomba cu hidrogen și ce simț al moralității are.

M-am întâlnit cu Carlos Slim, afaceristul mexican care este cel mai bogat om din lume.[19] Cum își trăiește cel mai bogat om fiecare zi? Voiam să știu ce presupune să fii acel tip de om de afaceri, să fii atât de motivat și hotărât încât să câștigi mai mult decât oricine altcineva.

Adevărul este că, atunci când mă întâlneam cu cineva ca Salk sau Teller sau Slim, speram să dobândesc o înțelegere profundă, să am o revelație. Voiam să înțeleg cine erau acești oameni. Bineînțeles, nu poți obține așa ceva de la niște străini, în decurs de o oră.

Salk era binevoitor și prietenos; Teller era morocănos. Iar Carlos Slim era diferit de ce mă așteptasem, nu era sprinten sau pragmatic sau nemilos în nici o privință. Era foarte cald. Foarte latino. La prânz, a comandat foarte multe feluri de mâncare, a băut vin, părea că nu-și dorea să fie în nici un alt loc de pe pământ – prânzul nostru a durat trei ore.

Am avut sute de întâlniri ale curiozității. Este lucrul pe care îl aștept cu nerăbdare și deseori care îmi place cel mai mult. Pentru mine, să învăț de la cel care se află în fața mea este mai frumos

decât să fac sex. Este mai frumos decât succesul.

Prima mea adevărată conversație a curiozității purtată în afara lumii showbizului a avut loc când aveam douăzeci și trei de ani. Fusesem concediat din slujba de la departamentul Juridic al Warner Bros. (după cincisprezece luni, au ajuns la concluzia că mă distram prea mult și că livram prea puține documente) și lucram pentru producătorul Edgar Scherick (*Pirații din metrou*, *Neveste perfecte*), încercând să devin eu însumi producător.

M-am dus să-l văd pe F. Lee Bailey. Bailey era cel mai faimos avocat pledant din țară la acel moment, care i-a reprezentat pe Sam Sheppard și Patty Hearst.

Aveam o idee pentru un serial de televiziune, pe care îl numeam *F. Lee Bailey's Casebook of American Crimes* [*Dosarul lui F. Lee Bailey al cazurilor de crimă americane*] – un fel de versiune judiciară a emisiunii *Walt Disney presents* [*Walt Disney prezintă*], folosind un specialist pentru a nara cele mai celebre cazuri.

Îmi doream mult să discut cu Bailey. Câștiga foarte multe cazuri importante. Cum le alegea? Avea o busolă morală? Cum comunica în sala de judecată – folosindu-se de fapte? De atuuri juridice? De moralitatea cazului?

Voiam să înțeleg deosebirea dintre sistemul de credințe al unui avocat și lucrul la care era bun. Care era scopul vieții pentru Bailey și cum conlucra cu talentele sale?

Când l-am depistat, se pregătea pentru proces într-un caz din Las Cruces, New Mexico. Nu știu din ce motiv, a fost de acord să mă vadă, așa că am luat imediat un avion într-acolo.

A fost o nebunie. Stătea într-un orășel, într-un motel cu temă western, de pe marginea șoselei, cam dărăpănat, cu o piscină în formă de rinichi. Habar nu aveam ce urma să se întâmple. Am ciocănit la ușă, mi-a deschis – era singur, fără asistenți – și mi-a spus să stau acolo, în timp ce își repeta pledoariile.

Era cumplit de cald. Am stat pe canapeaua din camera lui.

Părea că-și construiește cazul chiar în fața mea. După puțin timp, m-a trimis la magazinul de băuturi de peste drum să-i cumpăr o sticlă de whisky Johnny Walker Black Label.

A băut un pahar. Se plimba în susul și în josul camerei și devenea tot mai încrezător, își dezvolta pledoaria și părea foarte deștept. Avea tone de informație. Eu nu prea le înțelegeam, dar el le testa pe mine.

Acolo, în camera de hotel, mi-am dat seama că acel tip era o forță. Este fascinant.

M-am întors acasă, gândindu-mă că s-ar descurca grozav să fie moderatorul emisiunii de televiziune. În acele zile, înainte să apară Reality TV, Nancy Grace și Greta Van Susteren, ne gândeam să facem o miniserie. Am încheiat o înțelegere cu Bailey, am angajat un scenarist, dar, în cele din urmă, nu am mai făcut nimic.

Cu toate acestea, în timp ce stăteam acolo, pe canapeaua din acea cameră de motel lipicioasă, în acel orășel din New Mexico, ascultându-l pe Bailey cum își construia cazul, mi-am dat seama că există o distanță uriașă între motivele nobile care l-au împins probabil să facă Dreptul – care erau încă prezente, în adâncul ființei lui – și situația din acel moment.

Era un mod cu totul nou de a privi avocații și munca lor.

Bineînțeles, nu am făcut niciodată un film despre F. Lee Bailey, deși viața lui avea destulă substanță. N-am făcut filme despre avocați decât douăzeci de ani mai târziu, când am produs *Mincinosul mincinoșilor*, cu Jim Carrey, despre ce se întâmplă cu un avocat care este forțat să spună doar adevărul timp de douăzeci și patru de ore.

Pentru mine, conversațiile curiozității sunt cel mai evident, cel mai vizibil exemplu al curiozității mele. Ele sunt un fel de disciplină, un fel de program de antrenament, fiindcă nu reușești să vorbești cu oameni interesanți, ocupați, decât dacă depui un efort constant pentru a-i convinge să te primească.

Dar conversațiile curiozității diferă de antrenamente în următoarea privință: urăsc să fac sport, doar îmi plac rezultatele. Ador conversațiile curiozității, chiar pe măsură ce se desfășoară. Rezultatele – o lună sau un deceniu mai târziu – sunt ceva pe care contez, dar ele sunt un bonus.

Bineînțeles, de fapt, eu nu fac altceva decât să vorbesc – așa îmi câștig existența. Adică îmi câștig existența încercând să ascult. A fi producător de cinema și televiziune înseamnă că trăiesc o versiune a vieții pe care mi-a arătat-o John Calley acum patruzeci de ani. Toată ziua am întâlniri, vorbesc la telefon și conversez. Pentru mine, de fapt, fiecare dintre acestea este o conversație a curiozității. Nu-mi folosesc curiozitatea doar ca să întâlnesc persoane importante sau să găsesc scenarii bune. Îmi folosesc curiozitatea ca să mă asigur că filmele chiar se produc – fără depășiri de buget, la timp și cu cea mai puternică artă narativă posibilă. Am descoperit că, și atunci când conduci, deseori ești mult mai eficient dacă pui întrebări decât dacă dai ordine.

*

Prima mea slujbă adevărată ca producător profesionist a fost la Studiourile Paramount. Aveam un birou mic în zona adiacentă studiourilor de filmare, în ceea ce se chema „clădirea regizorului“. Aveam douăzeci și opt de ani și produsesem deja câteva filme de televiziune de succes (inclusiv primele episoade dintr-o miniserie de douăzeci de ore despre Cele zece porunci), iar Paramount m-a angajat să găsesc și să produc filme.

Biroul meu era într-un colț de la etajul al treilea, cu vedere spre aleile care traversau studiourile de filmare. Deschideam fereastra (da, în anii 1970 și 1980, ferestrele birourilor se deschideau încă) și mă uitam cum trec cei puternici, celebri și fascinanți.

Eram curios să știu cine este pe platoul de filmare și cine

lucrează cu cine. Aceasta se întâmpla în vremea când hotărâsem să mă întâlnesc în fiecare zi cu o nouă persoană din showbiz. Îmi plăcea să strig de la fereastră la cei care treceau – Howard Koch, coscenarist la *Casablanca*, Michael Eisner, care avea să devină director general executiv la Disney, și Barry Diller, care era director general executiv la Paramount și șeful lui Michael Eisner.

Într-o zi, a trecut Brandon Tartikoff. Era deja președintele televiziunii NBC, care era în proces de a-și relansa rețeaua cu seriale ca *Hill Street Blues*, *Cheers* și *Miami Vice*. La treizeci și doi de ani, era deja unul dintre cei mai puternici oameni din showbiz.

„Hei, Brandon!“ Am urlat eu. „Uită-te în sus!“

S-a uitat în sus la mine și a zâmbit. Mi-a spus: „De acolo de sus conduci toată lumea“.

Câteva minute mai târziu, mi-a sunat telefonul. Era șeful meu, Gary Nardino, care conducea departamentul de televiziune de la Paramount. „Brian, cine naiba te crezi, de strigi de la fereastră la președintele NBC?“

„Socializam“, am răspuns eu. „Ne distram și noi.“

„Noi nu ne distrăm deloc“, mi-a spus Nardino. „Încetează.“

Sunt de acord că nu toți erau la fel de încântați de stilul meu în acele zile. Îmi era puțin teamă de Nardino, dar nu suficient încât să nu mai strig de la fereastră.

Într-o zi, l-am văzut trecând pe Ron Howard. Ron avea deja succes și devenise celebru de pe vremea când juca în *The Andy Griffith Show* și *Happy Days*, dar încerca să facă saltul la regie. Și când l-am văzut trecând, mi-am zis: Mâine o să mă întâlnesc cu Ron Howard.

N-am strigat la el de la fereastră. Am așteptat până s-a întors în birou și l-am sunat. „Ron, sunt Brian Grazer“, i-am zis. „Te-am văzut în studio. Sunt și eu producător aici. Cred că avem scopuri asemănătoare. Hai să ne întâlnim și să vorbim.“

Ron era cam timid și a părut surprins de telefonul meu. Nu cred că-și dorea să ne întâlnim. I-am spus: „O să fie amuzant, relaxant. Hai să ne întâlnim".

Câteva zile mai târziu, a venit să vorbim. El încerca să devină regizor de filme serioase, iar eu încercam să devin producător de filme serioase. Amândoi încercam să facem ceva ce nu mai făcuserăm până atunci.

În momentul în care a intrat la mine în birou, avea o aură a lui – o strălucire. După ce am vorbit cu el, mi-am dat seama că alegerile mele în viață nu fuseseră la fel de bine gândite ca ale lui. Mi-a lăsat sentimentul că avea o înaltă conștiință morală. Știu că pare stupid să spun așa ceva după o singură întâlnire, dar aceasta a fost impresia mea imediată. Și este adevărată. Așa este Ron astăzi – și așa era și acum treizeci și cinci de ani.

Când a intrat, l-am întrebat: „Ce vrei să fii?"

Ron nu dorea numai să fie regizor, dorea să regizeze un film interzis minorilor sub 16 ani. Voia să schimbe modul în care era perceput. Habar nu aveam dacă putea să regizeze. Dar imediat am hotărât că voi miza pe el și voi încerca să-l conving să lucreze cu mine. Am început să-i prezint ideile mele de film – *Sirena îndrăgostită* și *Afacere de noapte*. Categoric, nu dorea să facă un film despre un bărbat care se îndrăgostește de o sirenă. Dar îi plăcea obrăznicia din *Afacere de noapte*, o comedie interzisă minorilor sub 16 ani, despre doi tipi care transformă morga din New York într-un bordel. Nu era un film la care să te aștepți din partea vedetei din *Happy Days*.

De fapt, am făcut două filme împreună – *Afacere de noapte* și apoi, în ciuda rezervei inițiale a lui Ron, *Sirena îndrăgostită*, care a fost un succes uriaș. După ce am colaborat așa bine la cele două filme, ne-am făcut propria companie, Imagine Entertainment, și am fost parteneri de afaceri și în domeniul artistic în ultimii treizeci de ani. Ron nu doar că putea să regizeze, ci a devenit chiar un maestru al regiei. Printre filmele pe care le-am făcut

împreună, se numără: *Numai tată să nu fii!*, *Focul ucigaș*, *Codul lui Da Vinci*, *Frost/Nixon*, *Apollo 13* și câștigătorul premiului Oscar, *O minte sclipitoare*.

Relația mea cu Ron este cea mai importantă din viața mea, în afară de relația cu familia. Îmi este cel mai apropiat coleg și cel mai bun prieten. Am decis să îl cunosc pe Ron după ce l-am văzut de la fereastră și curiozitatea mea emoțională, nedumerirea mea privitor la ce îl face pe Ron Howard să fie *Ron Howard* m-au legat de el. Încă o dată, într-unul dintre cele mai importante momente ale vieții mele, curiozitatea mi-a deschis o ușă.

Eu și Ron suntem diferiți în multe privințe – mai ales a temperamentului. Dar avem în comun același simț al standardelor, inclusiv legat de modul de a povesti, și, cel mai important, avem aceeași înțelegere a ce anume face ca o poveste cinematografică să fie memorabilă. De fapt, nu cunosc pe nimeni care să îmi egaleze curiozitatea, în afară de Ron Howard. Când suntem împreună la întâlniri, el pune la fel de multe întrebări ca și mine, dar întrebările lui sunt diferite și produc informații diferite.

Am purtat în mod consecvent și intenționat conversații ale curiozității în ultimii treizeci și cinci de ani. Veți vedea multe exemple pe parcursul acestei cărți. Aceste conversații sunt evenimente sau ocazii în care curiozitatea însăși a fost singura motivație.

Dar în munca sau viața mea de zi cu zi, curiozitatea în sine nu este „o ocazie“. Ea este exact contrariul. Îmi folosesc curiozitatea tot timpul. Pun întrebări mereu. Pentru mine, este un instinct. Și, în mod foarte distinct, este și o tehnică.

Sunt șef – eu și Ron conducem Imagine împreună –, dar eu nu prea dau ordine. Stilul meu de conducere înseamnă a pune întrebări. Dacă cineva face un lucru pe care nu-l înțeleg sau care nu îmi place, dacă cineva care lucrează pentru mine face ceva neașteptat, încep să pun întrebări. Sunt curios.

Întâlnesc tot timpul oameni noi – uneori, la evenimente, dar deseori persoane noi stau pe canapeaua din biroul meu, în timpul programului de lucru. Nu sunt foarte sociabil, dar trebuie mereu să *mă prefac* că sunt. Deci, cum mă descurc cu toți acești oameni noi – uneori o duzină în fiecare zi – deseori stând nerăbdători în fața mea și așteptându-se să conduc conversația? Desigur, pun întrebări. Îi las pe ei să vorbească. Nu este foarte greu să te arăți interesat de cineva, dacă știi chiar și foarte puțin despre persoana respectivă – și, așa cum am descoperit, oamenii adoră să vorbească despre munca lor, despre ce cunosc, despre călătoria vieții lor.

Industria divertismentului presupune foarte multă încredere. Trebuie să crezi în propriile idei de filme sau de seriale de televiziune, altfel vei descoperi curând că răspunsul cel mai sigur al oricărui studio, investitor sau director executiv este „nu". Deseori, sunt uimit că se mai fac filme. Nu poți reuși la Hollywood dacă ești descurajat atunci când ți se spune „nu", fiindcă indiferent de calitatea efectivă a ideilor sau chiar a experienței tale profesionale, ți se va spune „nu" tot timpul. Trebuie să ai încredere să mergi înainte. Acest lucru este valabil în toate colțurile lumii – trebuie să ai încredere, fie că lucrezi într-o companie din Silicon Valley, fie că tratezi pacienți într-un spital municipal. Încrederea mea vine din curiozitate. Da, a pune întrebări conferă încredere în propriile idei.

Curiozitatea mai face un lucru pentru mine: mă ajută să înving anxietatea rutinei din munca și din viața mea.

De exemplu, îmi fac griji să nu devin mulțumit de mine însumi – îmi fac griji să nu rămân într-un balon de săpun, la Hollywood, izolat de ce se întâmplă în restul lumii, de modul în care aceasta se schimbă și evoluează. Îmi folosesc curiozitatea pentru a sparge acest balon, pentru a ține mulțumirea de sine sub control.

Mă îngrijorez, de asemenea, în privința multor altor lucruri

obișnuite – mă îngrijorez când trebuie să vorbesc în public; mă îngrijorez de siguranța copiilor mei; mă îngrijorez chiar și din cauza poliției – polițiștii mă fac să devin nervos. Îmi folosesc curiozitatea atunci când sunt îngrijorat. Dacă înțelegi la ce fel de discurs se așteaptă cineva de la tine, dacă înțelegi cum gândesc polițiștii, fie vei vedea cum îți dispare frica, fie vei fi capabil să-i faci față.

Folosesc curiozitatea ca pe un instrument de conducere.

O folosesc ca să mă ajute să devin sociabil.

Folosesc curiozitatea pentru a-mi stimula încrederea în sine.

O folosesc ca să evit să ajung într-o fundătură și o folosesc pentru a-mi controla propriile temeri.

În capitolele următoare, voi analiza și voi povesti despre aceste tipuri diferite de curiozitate, deoarece cred că ele pot fi folositoare pentru aproape oricine.

Și acesta este cel mai important mod în care îmi folosesc curiozitatea: o folosesc pentru a povesti. De fapt, aceasta este profesia mea. Slujba mea de producător presupune să caut povești interesante și am nevoie de oameni care să scrie aceste povești, să le interpreteze, să le regizeze. Încerc să găsesc bani pentru ca aceste povești să devină filme și idei despre cum aș putea vinde aceste povești publicului. Dar, pentru mine, cheia tuturor acestor elemente este povestea în sine.

Iată unul dintre secretele vieții la Hollywood – un secret care se învață în clasa a noua, la ora de literatură, dar pe care mulți îl uită. În lume există doar câteva tipuri de povești: de dragoste, de călătorie, tragedia și comedia. Spunem povești de 4 000 de ani. Toate poveștile au fost spuse.

Și totuși iată-mă afundat într-o afacere dedicată ori găsirii de povești noi, ori repovestirii poveștilor vechi într-o manieră proaspătă, cu personaje proaspete.

Arta de a povesti necesită creativitate și originalitate; necesită o scânteie autentică de originalitate. De unde vine scânteia?

Curiozitatea este cremenea din care zboară scânteia de inspirație.

De fapt, arta de a povesti și curiozitatea sunt aliați naturali. Curiozitatea împinge ființele umane să pună întrebări în fiecare zi despre ce se întâmplă în jurul lor, despre oameni și de ce se comportă într-un anume fel. Arta povestirii este actul de a aduce acasă descoperirile făcute ca urmare a curiozității. Povestirea este relatarea din linia întâi a curiozității.

Arta de a povesti ne dă abilitatea de a spune tuturor ce am aflat – sau de a spune tuturor povestea aventurii noastre sau a aventurilor oamenilor pe care i-am întâlnit. De asemenea, nimic nu stârnește curiozitatea mai bine ca o poveste bună. Curiozitatea aprinde dorința de a continua să citiți cartea pe care nu o puteți lăsa din mână, este dorința de a ști cât din filmul pe care tocmai l-ați văzut este adevărat.

Curiozitatea și arta povestirii sunt întrepătrunse. Se potențează una pe cealaltă.

Ceea ce dă prospețime unei povești este punctul de vedere al persoanei care o spune.

Am produs un film cu titlul *Sirena îndrăgostită*, despre ce se întâmplă când un bărbat se îndrăgostește de o sirenă.

Am produs un film cu numele *Apollo 13*, povestea adevărată a ceea ce se întâmplă când trei astronauți americani rămân prizonieri în nava lor avariată.

Am produs un film numit *8 mile*, despre un muzician alb, de rap, în lumea rapului negru din Detroit.

Am produs un film numit *Gangster american*, despre un traficant de heroină în New Yorkul din perioada războiului din Vietnam.

Gangster american nu este despre un gangster – este despre pricepere, talent și hotărâre.

8 mile nu este despre muzica rap, nu este nici măcar despre rasă – este despre depășirea umilințelor, despre respect, despre a fi un nechemat.

Apollo 13 nu este despre aeronautică – este despre ingeniozitate, despre depășirea panicii pentru a supraviețui.

Iar *Sirena îndrăgostită*, bineînțeles, nu este despre sirene – doar o mie de persoane de la Hollywood mi-au spus că nu putem face un film despre sirene. *Sirena îndrăgostită* este despre dragoste, despre a-ți găsi iubirea care ți se potrivește, în opoziție cu iubirea pe care alții ar alege-o pentru tine.

Nu vreau să fac filme despre sirene seducătoare sau despre astronauți curajoși, despre traficanți insolenți sau despre muzicieni care se luptă. Cel puțin, nu vreau să fac filme previzibile despre *doar* acele lucruri.

Nu vreau să spun povești care să stârnească interesul prin explozii, efecte speciale sau scene de sex.

Vreau să spun cele mai bune povești de care sunt în stare, care să fie memorabile, să rezoneze, să pună publicul pe gânduri, care să-i facă uneori pe oameni să-și vadă propria viață în mod diferit. Și, pentru a găsi astfel de povești, pentru a găsi inspirație și acea scânteie de creativitate, pun întrebări.

Ce fel de poveste este? Este comedie? Este mit? Aventură?

Care este tonul potrivit pentru această poveste?

De ce au ajuns în impas personajele din această poveste?

Care este liantul dintre personajele acestei povești?

Ce anume determină această poveste să te satisfacă emoțional?

Cine spune povestea și care este punctul de vedere al povestitorului? Care este provocarea lui? Care este visul lui?

Și, cel mai important, despre ce este povestea? Subiectul este ceea ce se întâmplă în povestire, dar subiectul nu înseamnă *despre ce* este povestea.

Nu cred că aș fi foarte bun în meseria mea dacă n-aș fi curios. Cred că aș face filme care nu ar fi foarte bune.

Continui să pun întrebări până se întâmplă ceva interesant. Talentul meu este de a cunoaște suficient pentru a pune întrebări

și de a ști când se întâmplă ceva interesant.

Ceea ce mi se pare extraordinar în privința curiozității este că nu contează cine sunteți, nu contează ce slujbă sau ce pasiuni aveți. Curiozitatea funcționează la fel pentru fiecare dintre noi – dacă o folosim cum trebuie.

Nu trebuie să fiți Thomas Edison. Nu trebuie să fiți Steve Jobs. Nu trebuie să fiți Steven Spielberg. Dar puteți fi „creativi“ și „inovatori“ și „convingători“ și „originali“ – fiindcă puteți fi curioși.

Curiozitatea nu vă ajută doar să rezolvați probleme – indiferent care sunt problemele respective. Există și un bonus: curiozitatea este gratuită. Nu aveți nevoie de un curs de pregătire. Nu aveți nevoie de echipament special sau de haine scumpe, nu aveți nevoie de telefon inteligent sau de o conexiune la internet de mare viteză, nu aveți nevoie de toate volumele *Enciclopedia Britannica* (pe care întotdeauna am fost puțin trist că nu o am).

V-ați născut curioși și, indiferent cât de mult v-a fost criticată curiozitatea, ea este întotdeauna la îndemână, gata să fie stârnită.

---

[2] Acest citat – poate cea mai tăioasă afirmație despre puterea curiozității – este în general atribuit scriitoarei și poetei Dorothy Parker, dar nu există vreo sursă academică sau online care să certifice când l-a scris sau l-a spus Parker. Citatul este ocazional atribuit lui Ellen Parr, de asemenea fără nici o sursă autorizată sau care să certifice identitatea autoarei. Însă cele două propoziții conțin acea energie reciproc electrizantă care este caracteristică turnurii de frază a lui Parker.

[3] Cei sub treizeci de ani poate nu știu, dar companiile de telefonie obișnuiau să ofere un serviciu extraordinar. Dacă aveai nevoie de un număr de telefon, formai, pur și simplu, 411 de la telefonul personal, iar un operator ți-l căuta și îți căuta și adresa asociată cu numărul respectiv.

[4] Patruzeci de ani mai târziu, acesta încă este principalul număr de la Warner Bros., deși acum trebuie să formezi și prefixul zonal: (818) 954-6000.

[5] Ce fel de personaj a fost Sue Mengers? Mare și înfricoșător. În 2013, s-a jucat pe Broadway o piesă, *I'll Eat You Last* [*O să te mănânc la urmă*] despre viața lui Mengers.

[6] Google declară că numărul mediu de căutări zilnice în 2013 a fost de 5 922 000 000. Aceasta înseamnă 4 112 500 pe minut. www.statisticbrain.com/google-searches, accesat în 10 octombrie 2014.

[7] În serialul de televiziune *Dallas*, realizat de CBS, întrebarea „Cine l-a împușcat pe J.R.?“ a devenit una dintre cele mai eficiente surse de suspans din istoria narațiunii moderne – o campanie abilă de stârnire a curiozității. Actorul Larry Hagman, care l-a interpretat pe J.R. Ewing în serialul de televiziune, a fost împușcat în ultimul episod din sezonul 1979–1980, care s-a difuzat în 21 martie 1980. Identitatea personajului care l-a împușcat a fost dezvăluită abia într-un episod difuzat opt luni mai târziu, în 21 noiembrie 1980.

Marketingul și curiozitatea din jurul acestei surse de suspans au fost atât de răspândite, încât la agențiile de pariuri s-a pariat pe cine avea să se dovedească a fi atacatorul și glume legate de „Cine l-a împușcat pe J.R?“ s-au strecurat chiar și în campania electorală din 1980, dintre Jimmy Carter și Ronald Reagan. Campania republicanilor a produs insigne pe care era scris: „Democrații l-au împușcat pe J.R.?“; președintele Carter a glumit că el nu ar avea probleme cu strângerea de fonduri, dacă ar putea afla cine l-a împușcat pe J.R.

CBS a filmat cinci scene, fiecare cu un alt personaj care trăgea în J.R. În episodul din 21 noiembrie, personajul care a tras s-a dovedit a fi Kristen Shepard, amanta lui J.R. (content.time.com/time/magazine/artcle/0,9171,924376, 00.html#paid-wall, accesat în 10 octombrie 2014).

Dacă sunteți curioși, cel mai mare pot Powerball – de la loteria a patruzeci și cinci de state din SUA – a fost 590,5 milioane de dolari și a fost câștigat la 18 mai 2013 de deținătoarea unui singur bilet de loterie, Gloria C. MacKenzie, de optzeci și patru de ani, cu un bilet cumpărat de la supermarketul Publix, din Zephyrhills, Florida (www.npr.org/blogs/thetwo-way/2013/06/05/189018342/ 84-year-old-woman-claims-powerball-jackpot, accesat în 10 octombrie 2014).

[8] În general, adulții nu știu răspunsul la întrebarea „De ce este cerul albastru?“, fiindcă deși este o întrebare simplă și o experiență simplă, răspunsul în sine este complicat. Cerul este albastru datorită modului în care este alcătuită lumina.

Lungimile de undă albastre ale luminii sunt mult mai ușor împrăștiate de particulele din aer decât lungimile celorlalte culori și, astfel, pe măsură ce lumina soarelui ajunge pe Pământ, lumina albastră care străbate atmosfera se împrăștie, iar noi

vedem această lumină dispersată care formează albastrul cerului.

Culoarea albastră devine tot mai difuză pe măsură ce urcăm în atmosferă. Văzut dintr-un avion de pasageri care zboară la o altitudine de 10 000 metri, albastrul este deja mai diluat. Dacă ne uităm în sus, pe măsură ce zburăm la o altitudine și mai mare, cerul începe să devină negru – este negrul spațiului.

Și, bineînțeles, cerul nu pare albastru când nu există lumină care să îl străbată. Albastrul dispare când apune soarele.

[9] Geneza, Biblia sau Sfânta Scriptură, București, Editura Institutului Biblic și de Misiune al Bisericii Ortodoxe Române, 2002, p. 13 (n.tr.)

[10] Biblia sau Sfânta Scriptură, p. 13, 2002

[11] Biblia sau Sfânta Scriptură, p. 13, 2002

[12] Biblia sau Sfânta Scriptură, p. 13, 2002

[13] Este un rezultat incredibil pentru un studio, în funcție de impactul cultural și al calității, pe o durată scurtă. Filmele pe ani:

Portocala mecanică, 1971 (patru nominalizări la Oscar)

Comisarul Harry, 1971

Eliberarea, 1972 (trei nominalizări la Oscar)

*Exorcistul,*1973 (două premii Oscar și zece nominalizări)

Șei în flăcări 1974 (trei nominalizări la Oscar)

Infernul din zgârie-nori, 1974 (trei premii Oscar și opt nominalizări)

După-amiază de câine, 1975 (un premiu Oscar și șase nominalizări)

Toți oamenii președintelui, 1976 (patru premii Oscar și opt nominalizări*)*

[14] „A Strong Debut Helps, As a New Chief Tackles Sony's Movie Problems“ [Un început bun ajută, în condițiile în care noul șef abordează problemele filmelor de la Sony], Geraldine Fabrikant, *New York Times*, 26 mai 1997.

[15] Când John Calley a murit în 2011, publicația *Los Angeles Times* a folosit o fotografie a lui stând pe o canapea, cu un picior sprijinit de o măsuță de cafea (www.latimes.com/entertainment/news/movies/la-me-2011notables-calley,0,403960.photo#axzz2qUMEKSCu, accesat în 10 octombrie 2014).

[16] Biroul meu de la Imagine Entertainment are o masă de scris, dar nu prea stau la ea. Am două canapele și acolo lucrez, cu hârtii împrăștiate pe pernele canapelei sau pe măsuța de cafea și un telefon fix pe perna de lângă mine.

[17] Luați-vă o pauză și gândiți-vă la dumneavoastră un minut. Indiferent de munca pe care o faceți – fie că lucrați în industria filmelor, fie în programare de calculatoare, în asigurări, în servicii de sănătate sau în publicitate –, imaginați-vă dacă ați decide astăzi că în următoarele șase luni vă veți întâlni *absolut în fiecare zi* cu o persoană

necunoscută din sectorul dumneavoastră de activitate. Nu pentru a avea o conversație de o oră, ci doar să cunoașteți persoana respectivă și să vorbiți cu ea cinci minute. Peste șase luni începând din acest moment, veți ști 150 de persoane din domeniul dumneavoastră pe care nu le cunoașteți în prezent. Dacă doar 10% dintre acestea ar avea ceva de oferit – o perspectivă profundă, legături, susținere pentru un proiect –, aceasta înseamnă cincisprezece noi aliați.

[18] A apărut în publicația *New Yorker*, în secțiunea „Talk of the Town“ [Bârfa orașului], sub titlul „Want Ad: Beautiful Minds“ [Nevoie de asistent: Minți sclipitoare] de Lizzie Widdicombe, 20 martie 2008.

[19] Conform listei întocmite de revista *Forbes* cu cei mai bogați oameni din lume, Carlos Slim era numărul unu când l-am cunoscut, iar la sfârșitul anului 2014, încă era numărul unu. Dar primele trei nume din top – Slim, fondatorul de la Microsoft Bill Gates, Warren Buffett – sunt interschimbabile, în funcție de fluctuațiile bursei.

2. ȘEFUL POLIȚIEI, MAGNATUL CINEMATOGRAFIEI ȘI PĂRINTELE BOMBEI CU HIDROGEN: CUM SĂ GÂNDEȘTI CA CELĂLALT

Curiozitatea […] este nesupunere în forma ei cea mai pură.

– VLADIMIR NABOKOV[20]

Polițiștii mi-au cerut să-mi dau pantalonii jos. Atunci m-am întrebat în ce intrasem.

Era 30 aprilie 1992 și mă aflam în Centrul Parker, o clădire remarcabilă din centrul Los Angelesului, care era pe atunci sediul Departamentului de Poliție Los Angeles. Mă străduisem luni întregi să ajung în acest loc – să mă întâlnesc cu Daryl Gates, șeful legendar al Poliției din Los Angeles, renumit pentru inventarea unității SWAT din poliția modernă și prin faptul că a învățat departamentele de poliție din țară cum să funcționeze ca unități paramilitare.

În Los Angelesul anilor 1980 și 1990, nimeni nu exercita atâta putere ca Șeful Gates. Eram fascinat de acea putere și de personalitatea care era capabilă să o acumuleze și să o folosească. Acest tip de influență îmi este complet străin. Eu nu văd lumea ca pe o ierarhie – ca pe un lanț de comandă. Nu vreau să dețin controlul peste sute de oameni, nu văd viața sau munca drept o

oportunitate de a dobândi putere și de a o folosi. Nu-mi prea place să dau ordine sau să văd dacă oamenii au suficient respect pentru mine sau frică de mine, ca să îndeplinească acele ordine. Dar lumea este plină de oameni care fac manevre pentru putere – de fapt, locul de muncă tipic este plin de astfel de oameni și probabil că avem nevoie de ei.

Pe cât sunt de fascinat de acest fel de putere, pe atât sunt de circumspect în privința ei. Îmi doresc să înțeleg acel tip de personalitate, ca povestitor, dar și în calitate de cetățean. Șeful Gates mi-a oferit o extraordinară conversație a curiozității – exemplul perfect al unui anumit tip de mentalitate autocrată, chiar în orașul meu.

Trei luni am încercat să ocup un loc în agenda lui Gates – trecând cu greu de un asistent, o secretară, un polițist, alt polițist. În cele din urmă, la începutul anului 1992, de la biroul său am primit programarea pentru un prânz cu Șeful Gates, patru luni mai tâziu. Și apoi, la 29 aprilie 1992, în ziua de dinaintea prânzului, patru agenți din poliția L.A. care fuseseră filmați bătându-l pe Rodney King au fost achitați de acuzațiile aduse împotriva lor, iar Los Angelesul a fost cuprins de revoltă.

M-am trezit în acea joi dimineață, 30 aprilie, iar revoltele continuaseră toată noaptea, cu clădiri incendiate și cartiere vandalizate. Deodată, era cel mai haotic moment din istoria Los Angelesului din ultimii treizeci de ani, de la revoltele din cartierul Watts din 1965. Departamentul de Poliție al orașului Los Angeles era în centrul haosului – acesta îl declanșase, dar era și responsabil să-l oprească. Șeful Gates era întruchiparea perfectă a abordării militariste care a dus la snopirea în bătaie a lui Rodney King.

M-am gândit că, fără îndoială, Gates avea destule pe cap în acea dimineață și că prânzul nostru va fi, cu siguranță, anulat. Dar nu, prânzul rămânea în picioare.

Când am ajuns la Centrul Parker, era încuiat. În fața lui erau

bariere din beton și un cordon de agenți de poliție și o serie de puncte de control, pentru a putea intra în clădire. M-au întrebat: „La cine mergeți?“ Iar eu am răspuns: „La domnul Daryl Gates“.

Le-am arătat cartea de identitate. În hol, era încă un cordon de polițiști. Doi dintre ei m-au percheziționat pipăindu-mă. M-au rugat să-mi dau pantalonii jos. Faptul că eram controlat până la piele de doi agenți în uniformă nu mi-a redus cu nimic circumspecția față de poliție, dar voiam să-l văd pe Daryl Gates; mă străduisem mai bine de un an să îl întâlnesc. După ce mi-am ridicat pantalonii, am fost escortat la lift de doi agenți ai poliției, care au urcat cu mine până la etajul al șaselea.

Centrul Parker vibra de energie. Deși clădirea era populată de cei pe care ne bazăm să-și păstreze calmul în condiții de criză, simțeam că toți sunt cam speriați.

Am ajuns la biroul lui Gates, care cuprindea o anticameră și biroul propriu-zis. Toți din jurul meu erau în uniformă, inclusiv șeful. Stătea la o masă obișnuită, funcțională, de conferință, în biroul său, înconjurat de scaune din lemn, care semănau cu scaunele de la școală, cu brațe. El era așezat într-o parte a mesei, iar eu am luat loc la capătul ei.

Șeful Gates părea total relaxat. Jos, orașul ardea, exploda. Chiar în acea după-amiază, primarul urma să instituie starea de urgență și interdicția de a ieși din casă și convocase Garda Națională; în seara următoare, președintele George H.W. Bush avea să se adreseze națiunii la televizor, la ora de audiență maximă, în legătură cu revoltele din L.A.[21]

Însă Daryl Gates era calm.

M-a salutat. M-a întrebat: „Ce-ați dori să mâncați?“ Eram atât de emoționat, încât nu știam ce să spun. L-am întrebat: „Dumneavoastră ce mâncați, domnule?“

„Un sendviș cu ton“, a spus Gates.

„Atunci o să iau și eu la fel ca dumneavoastră.“ Câteva minute mai târziu, un asistent a adus două sendvișuri cu ton și

chipsuri din cartofi alături.

Am vorbit în timp ce ne mâncam tonul și chipsurile. Sau, cel puțin, Șeful Gates a mâncat. Eu am putut lua doar câteva înghițituri, de politețe, din sendvișul meu.

Și, cum stăteam noi acolo, inspectorul-șef al lui Gates a dat buzna în birou, cu adrenalina la cote maxime, strigând: „Șefu'! Șefu'! Chiar acum sunteți la televizor. Consiliul Local zice că sunteți terminat, zice că vă concediază!"

Gates s-a întors spre mine. Nu a tresărit. Nu a existat absolut nici o schimbare în biochimia lui. Părea de un calm absolut.

Ne-a spus mie și locotenentului său: „Nici o șansă. O să stau aici atât cât o să vreau. N-o să mă dea niciodată afară".

A spus-o cu un ton complet relaxat, ca și cum m-ar fi întrebat: „Cum e sendvișul ăla cu ton?"

Egoul său, aroganța sa erau total imperturbabile. Trecuse prin situații tensionate întreaga lui viață. Nu se prefăcea – pentru el, era o chestiune de secunde, minute, ore, zile, luni de muncă sub o presiune incredibilă, pe care o stăpânea.

Acumulase toată această autoritate, capacitatea și dorința de a o folosi. Era perfect adaptat la ea. Devenise imperturbabil, insensibil la eventualitatea ca ceva din afara propriei voințe să-i poată schimba viața.

De fapt, Consiliul Local anunțase că-l înlocuiește cu două săptămâni înainte de izbucnirea revoltelor legate de Rodney King. Gates răspunsese vag în privința datei când avea să plece – și a devenit și mai încăpățânat după revolte. Dincolo de fudulia lui relaxată afișată în fața mea, la șase săptămâni de la prânzul nostru și-a anunțat oficial demisia și, două săptămâni mai târziu, nu mai era șef.[22]

Vizita mea la Daryl Gates a fost ciudată, memorabilă, tulburătoare. Cu alte cuvinte, a fost perfectă.

Unii ar fi fost curioși de ce Gates a intrat în poliție și cum a avansat, devenind șeful unui efectiv de 8 000 de ofițeri.[23] Unii ar fi

fost curioși cum își petrece Gates o zi de muncă – la ce anume acordă atenție din ceea ce se întâmplă în oraș. Unii s-ar fi întrebat cum anume cufundarea perpetuă în criminalitatea din Los Angeles influențează viziunea cuiva despre un oraș atât de frumos și despre oamenii lui.

Misiunea mea era diferită. Voiam să înțeleg personalitatea celui care poartă uniforma de șef cu încredere absolută, care comandă un stat paramilitar în miniatură.

Cum mă afectează pe mine o astfel de întâlnire?

În primul rând, mă scoate total din lumea în care trăiesc. Timp de câteva ore, am trăit în universul lui Daryl Gates – o lume care era total diferită de a mea. Din momentul în care deschidea ochii dimineața până când îi închidea seara, absolut în fiecare zi, Șeful Gates se ocupa de lucruri la care eu probabil nu mă gândisem niciodată.

Lucrurile importante diferă – scopurile sale, prioritățile sale, valorile sale.

Lucrurile mărunte sunt diferite – cum se îmbracă, cum se comportă, cum vorbește cu oamenii din jurul lui.

Eu și Daryl Gates locuiam în același oraș, eram amândoi în poziții influente, eram amândoi oameni de succes, dar lumile noastre erau atât de diferite, încât nu se suprapuneau niciodată. Priveam, literalmente, la același oraș din perspective complet diferite, în fiecare zi.

Asta mi-a făcut Daryl Gates: mi-a perturbat complet punctul de vedere.

*

Toți suntem prizonierii propriului mod de a gândi, ai propriului mod de a ne raporta la oameni. Ne obișnuim atât de mult să vedem lumea în felul nostru, încât ajungem să gândim că lumea chiar *este* așa cum o vedem noi.

Pentru cineva care își câștigă existența din a găsi și a spune

povești pe ecranele de cinema și televiziune, acest provincialism poate fi periculos. El este și plictisitor.

Unul dintre cele mai importante moduri în care eu folosesc curiozitatea în fiecare zi este acela de a privi lumea prin ochii altora, să privesc lumea în moduri care altfel mi-ar scăpa. Este extrem de reconfortant să mi se amintească, mereu, cât de diferit arată lumea pentru alți oameni. Dacă intenționăm să spunem povești captivante și variate, trebuie să putem surprinde aceste puncte de vedere.

Gândiți-vă o clipă la câteva dintre cele șaptesprezece filme pe care le-am făcut cu Ron Howard, la care eu am fost producător, iar Ron regizor.

Cum ar fi *Afacere de noapte*, cu Michael Keaton, care transformă în bordel morga orașului New York, și *Numai tată să nu fii!*, despre efortul lui Steve Martin de a jongla între serviciu și datoria de a fi un tată bun.

Cum ar fi *Focul ucigaș*, despre curajul de care au nevoie pompierii și discernământul rapid de care trebuie să dea dovadă la locul de muncă, și *O minte sclipitoare*, povestea lui John Nash, care a fost atât un matematician care a câștigat Premiul Nobel, cât și bolnav de schizofrenie.

Cum ar fi *Cum a furat Grinch Crăciunul*, cu Jim Carrey, care-l readuce la viață pe Grinch al lui Dr. Seuss, și *Frost/Nixon*, drama din spatele interviurilor de televiziune ale lui David Frost cu fostul președinte Richard Nixon.

Aceste șase filme surprind perspectiva unui angajat la morgă neconvențional, a unui tată amuzant, dar autocritic, a unei echipe de pompieri neînfricați, a unui matematician strălucit, dar bolnav psihic, a unui abil jurnalist de televiziune, a unui fost președinte căzut în dizgrație și a unui mizantrop al desenelor animate.

Este o gamă extrem de variată de personaje, cu puncte de vedere dintre cele mai diverse, povești care includ comedia,

călătoria și tragedia, în locuri de la Universitatea Princeton în timpul Războiului Rece la interiorul unui zgârie-nori în flăcări în anii 1980, de la o cameră rece din morga orașului New York la America suburbană. Nu par a avea ceva în comun – și totuși nu doar au fost produse de aceeași companie, Imagine, ci toate au fost realizate sub oblăduirea lui Ron și a mea.

Acesta este genul de muncă pe care vreau să-l fac și pe care mi l-am dorit dintotdeauna la Hollywood. Nu vreau să produc același film la nesfârșit, cu personaje puțin diferite – chiar și inconștient.[24]

Deci ce legătură are aceasta cu conversația mea cu șeful Poliției din L.A., Daryl Gates?

Curiozitatea. Nu știu cum reușesc alți oameni din industria poveștilor să nu devină răsuflați, dar secretul meu este curiozitatea – și, anume, conversațiile curiozității.

Diversitatea din munca mea (și din viața mea) vine din curiozitate. Este instrumentul pe care îl folosesc pentru a căuta diverse tipuri de personaje și de povești, pe care nu le-aș putea crea singur. Unii pot inventa o persoană ca Daryl Gates. Eu trebuie să întâlnesc unul ca el în persoană. Pentru a vedea cum arată lumea din perspectiva lui, trebuie să șed în aceeași încăpere cu el. Trebuie să-i pun întrebări pentru mine însumi, și nu doar să aud ce răspunde, dar să văd și cum i se schimbă expresia feței în timp ce răspunde.

Conversațiile curiozității au o regulă de bază, o regulă aproape complet paradoxală: nu port niciodată conversațiile curiozității pentru a afla ce film să fac. Port aceste conversații fiindcă mă interesează un subiect sau o persoană. Conversațiile mi-au permis să-mi construiesc un rezervor de experiențe și puncte de vedere.

De fapt, deseori, nu o conversație inspiră un film sau o idee, ci exact contrariul. Cineva dezvoltă o idee pentru un film sau un serial de televiziune – cineva de la Imagine are o inspirație, un

scenarist sau un regizor vine la noi cu o poveste, eu am o idee – și o conversație a curiozității pe care am purtat-o cu câțiva ani în urmă aduce la viață pentru mine toate posibilitățile acelei idei.

Bogăția și diversitatea a patru decenii de filme și programe de televiziune au depins de conversațiile curiozității, dar aceste întâlniri nu creează în nici un caz filmele sau serialele de televiziune. Curiozitatea mă împinge să îmi urmăresc pasiunile. Mă păstrează și conectat la ce se întâmplă în știință, în muzică, în cultura populară. Nu doar ce se întâmplă este important, ci, de asemenea, atitudinea, starea de spirit care înconjoară evenimentul respectiv.

În 2002, când am produs filmul *8 mile*, despre muzica hip-hop din Detroit, aveam cincizeci și unu de ani. Scânteia filmului s-a produs când l-am văzut pe Eminem cântând într-o seară la Premiile MTV. Timp de douăzeci de ani, fusesem atent la muzicienii hip-hop – voisem să fac un film despre lumea hip-hop încă din 1980, când i-am întâlnit pe Chuck D de la Public Enemy, Slick Rick, Beastie Boys și Russell Simmons, care au înființat brandul hip-hop Def Jam. Ideea pentru *8 mile* s-a cristalizat când producătorul de muzică Jimmy Iovine l-a adus pe Eminem în birou și am discutat toți trei despre cum ar putea arăta un film despre hip-hop. În primele patruzeci de minute Eminem nu a vorbit deloc. În cele din urmă, i-am zis: „Haide, vorbește! Însuflețește-te!“ Și mi-a aruncat o ultimă privire feroce, după care mi-a spus povestea vieții lui, istoria agonizantă a copilăriei și adolescenței în Detroit. Aceasta a devenit coloana vertebrală a filmului.

La polul opus față de perspectiva tumultuoasă, energică, furioasă, antisistem a muzicii rap, se află lumea conservatoare, perfect compartimentată, analitică a poliției secrete. În perioada în care se filma *8 mile*, lansam și serialul de televiziune *24*, cu Kiefer Sutherland în rolul agentului antitero Jack Bauer, a cărui slujbă este de a zădărnici atacurile teroriștilor asupra Statelor

Unite. Primul sezon din *24* era deja în faza de producție când Statele Unite au fost lovite de atacuri teroriste reale, în 11 septembrie 2001. (Premiera primului episod a fost amânată cu o lună din motive de la sine înțelese, în urma dezastrului provocat de atacuri.) Mi-a plăcut mult ideea pe care am construit *24* și m-am conectat la caracterul imediat și presant pe care am încercat să-l creăm în serial, desfășurându-l în fiecare săptămână în timp real, o oră de serial reprezentând o oră din viața lui Jack Bauer.

Eram pregătit pentru un serial de televiziune ca *24* – de zeci de ani sunt absorbit de lumea poliției secrete și a operațiunilor sub acoperire. Am purtat conversații ale curiozității cu doi directori CIA (William Colby și Bill Casey), cu agenți de la agenția israeliană de informații Mossad, de la agențiile britanice de informații MI5 și MI6 și cu un tip pe nume Michael Scheuer, fost detectiv la CIA care, în 1996, a înființat și a condus „Stația Alec“, unitatea secretă a CIA însărcinată cu depistarea lui Osama bin Laden, înainte de atacurile din 9 septembrie 2011.[25]

Sunt uimit de cantitatea de informații pe care cei din serviciile secrete – oameni sus-puși, cum ar fi Colby sau Casey, sau din linia întâi, ca Scheuer – le pot acumula și ține minte. Ei știu o cantitate uriașă de lucruri despre cum funcționează *realmente* această lume, iar lumea lor este ascunsă. Sunt la curent cu evenimente și relații care pentru noi, ceilalți, sunt secrete, iau decizii bazându-se pe aceste secrete, deseori decizii de viață și de moarte.

Așadar, eram curios de ani întregi în privința lumii serviciilor secrete, încercând să înțeleg motivațiile celor implicați în ele și psihologia acestora, când a apărut serialul de televiziune *24*. Cunoșteam multe despre această lume și știam că poate constitui cadrul pentru o poveste captivantă.

Acesta este beneficiul pe termen lung al conversațiilor: lucrurile care îmi stârnesc curiozitatea creează o rețea de informații, contacte și relații pentru mine (asemănătoare cu

rețelele de informații pe care agenții din serviciile secrete le planifică). Apoi, în momentul în care apare povestea potrivită, rezonează imediat cu mine. Curiozitatea a însemnat că eram deschis pentru Jack Bauer din *24* și, de asemenea, pentru antipodul lui Jack Bauer, personajul lui Eminem din *8 mile*, tânărul rapper Jimmy „B-Rabbit“ Smith.

Și, după conversația pe care am purtat-o cu Daryl Gates în 30 aprilie 1992, când orașul nostru era cuprins de revolte și flăcări, am recunoscut imediat acea personalitate când am avut ocazia de a produce *J. Edgar*, filmul regizat de Clint Eastwood despre cariera directorului de la FBI J. Edgar Hoover. Leonardo DiCaprio îl interpreta pe Hoover. Dacă nu mi-aș fi luat timp pentru a încerca să-l înțeleg pe Gates, cu douăzeci de ani mai devreme, nu sunt sigur că aș fi surprins realitatea paranoiei și a controlului pe care Eastwood și DiCaprio le-au insuflat interpretării, stării de spirit, chiar și luminilor din *J. Edgar*.

De fapt, una dintre primele mele conversații m-a învățat în termeni de neuitat că trebuia să aduc idei, pentru a face filme – o conversație de la începuturile mele la Warner Bros., când încercam să cunosc cel puțin o persoană pe zi din lumea showbizului.

Lucram la Warner Bros. de circa un an în departamentul Juridic, când am reușit să-mi aranjez o întâlnire cu Lew Wasserman. Era o realizare uriașă – la fel de mare ca întâlnirea cu Jonas Salk, când aveam douăzeci și trei de ani, și întâlnirea cu Edward Teller, câteva zeci de ani mai târziu, poate chiar mai mare. Wasserman conducea la acea vreme MCA și el a avut o influență decisivă în crearea industriei moderne a filmului, având inclusiv ideea a ceea ce astăzi numim filmul-eveniment, cu case închise. Când m-am dus să vorbesc cu el în 1975, era la MCA din 1936. În timp ce conducea MCA, Wasserman îi contractase pe titani ai filmului, cum ar fi Bette Davis, Jimmy Stewart, Judy Garland, Henry Fonda, Fred Astaire, Ginger Rogers,

Gregory Peck, Gene Kelly, Alfred Hitchcock și Jack Benny.[26] Universal Pictures, din cadrul MCA, produsese *Fălci* și avea să producă *E.T. Extraterestrul, Înapoi în viitor* și *Jurassic Park*.

În ziua în care m-am dus să-l văd, Lew Wasserman era, fără îndoială, cel mai puternic om din industria filmului. Eu eram, fără îndoială, omul cel mai puțin puternic. Avusesem nevoie de luni întregi de eforturi răbdătoare pentru a ajunge în programul lui Wasserman, chiar și pentru zece minute. Vorbeam regulat cu asistenta lui, Melody. La un moment dat, i-am zis: „Ce-ar fi să vin să ne întâlnim?“ Și așa am făcut – mi-am unit personalitatea și chipul cu vocea.

Când, în sfârșit, am reușit să-l văd pe Wasserman, nu eram emoționat și nici foarte intimidat. Eram entuziasmat. Pentru mine, era o mare ocazie să capăt înțelepciune de la un om care pornise, de fapt, în industria filmului de pe o treaptă mai jos decât mine, ca plasator într-o sală de cinema. El *inventase* practic industria filmului. Cu siguranță, aveam ce învăța de la el.

În acea zi, Wasserman m-a ascultat fără prea multă răbdare vorbind despre hotărârea mea de a deveni producător de film. M-a întrerupt imediat.

„Ascultă, prietene“, a spus Wasserman, „într-un mod sau altul, ai pătruns în biroul ăsta. Vorbești prostii. Mi-am dat seama. Dacă există vreo douăsprezece căi de a deveni producător – să ai bani, să cunoști oameni cu bani, să ai relații, să ai prieteni în branșă, să reprezinți vedete sau scenariști –, dacă există vreo douăsprezece căi de a deveni producător, tu nu deții nici una dintre ele.

Nu poți cumpăra nimic – nu poți cumpăra o poveste pentru un scenariu. Nu poți să cumperi o carte. Nu cunoști pe nimeni. Cu siguranță, nu reprezinți pe nimeni. Nu ai nici o influență. De fapt, nu ai nimic.

Dar singurul mod în care poți fi ceva în domeniul ăsta este să deții materialul. Trebuie să-ți *aparțină*“.

Apoi Wasserman s-a întins și a luat de pe birou un bloc de hârtie galbenă și un creion. A lovit creionul de blocul de hârtie și mi le-a dat.

„Uite un bloc de hârtie“, mi-a zis el. „Uite un creion cu mină moale. Pune creionul pe hârtie. Du-te să scrii ceva. Trebuie să vii cu ideea. Fiindcă nu ai nimic altceva.“

Am fost buimăcit, dar și uimit. Wasserman era primul om care îmi croia drum prin vârtejul din industria filmului, spunându-mi: „Uite ce poți face tu, Brian Grazer, ca să devii producător de film, să te ridici deasupra statutului de angajat la Juridic“.

Scrie.

Altfel, numai gura e de tine.

Am stat cu Wasserman doar zece minute, dar parc-aș fi stat o oră. Timpul petrecut cu el mi-a schimbat întreaga perspectivă asupra industriei filmului – mi-a dat peste cap punctul de vedere tineresc.

Wasserman mi-a spus că, întrucât ideile sunt moneda de schimb la Hollywood, trebuia să fac rost de niște idei. Și mai spunea că, din moment ce nu aveam nici influență, nici bani, trebuia să mă bazez pe propria-mi curiozitate și imaginație ca sursă pentru idei. Curiozitatea mea era mai de preț decât banii – fiindcă nu aveam nici un ban.

N-am plecat cu blocul de hârtie galbenă și cu creionul lui Wasserman. Sunt sigur că m-am emoționat și le-am lăsat în biroul lui. Dar am făcut exact ce-mi sugerase: mi-am folosit curiozitatea ca să creez idei.

*

Ce înseamnă să fii un supermodel precum Kate Moss și cu ce diferă de a fi un mare avocat precum Gloria Allred?

Dacă vrem să facem filme care să pară autentice, trebuie să putem înțelege multe colțuri din lume – locuri care funcționează

foarte diferit de Hollywood. După cum am încercat să arăt, îmi folosesc în mod conștient curiozitatea pentru a-mi submina punctul de vedere. Caut oameni din alte domenii de activitate și din alte comunități – fizică, medicină, modă, afaceri, literatură, din domeniul juridic – și apoi încerc să aflu câte ceva despre competența și tipul de personalitate necesare pentru a evolua în aceste lumi.

Dar, dacă subminarea punctului de vedere al unuia ca mine – realizator de filme, povestitor – este folositoare, gândiți-vă cât de importantă este ea pentru cei care fac alte tipuri de activitate.

Cu siguranță, vă doriți ca medicul dumneavoastră să poată privi lumea prin ochii dumneavoastră – vreți să vă înțeleagă simptomele, ca să vă poată da ce aveți nevoie pentru a vă simți mai bine. De asemenea, vă doriți un medic curios despre noile abordări ale bolii, ale îngrijirii și vindecării. Vă doriți pe cineva care este dispus să-i asculte pe colegii și cercetătorii cu concepții ce îi dau peste cap rutina confortabilă cu care își tratează pacienții. Medicina este plină de dislocări care au schimbat modul obișnuit în care era practicată de medici, începând cu spălarea mâinilor și igiena și străbătând un drum lung până la chirurgia laparoscopică și robotică, salvând sau îmbunătățind dramatic viețile a milioane de oameni. Medicina este unul dintre acele domenii care avansează constant, uneori chiar în mod radical, tocmai datorită curiozității, dar este nevoie de un medic dispus să-și părăsească perspectiva confortabilă pentru ca dumneavoastră să puteți beneficia de acele progrese.

A fi în stare să-ți imaginezi perspectiva celorlalți este, de asemenea, un instrument strategic de bază pentru gestionarea realității într-o serie largă de profesii. Ne dorim ca polițiștii noștri să-și imagineze care va fi următoarea mișcare a infractorilor, conducătorii noștri militari să poată gândi cu cinci mișcări înaintea armatelor dușmane, antrenorii de baschet să discearnă strategia de joc a oponenților și să o dejoace. Nu poți negocia un

acord comercial internațional fără a putea înțelege de ce anume au nevoie celelalte națiuni.

De fapt, cei mai buni medici, polițiști, generali, antrenori și diplomați, toți au în comun abilitatea de a putea vedea lumea din perspectiva rivalilor lor. Nu vă puteți proiecta propria strategie, s-o implementați și apoi să așteptați să vedeți ce se întâmplă, pentru a reacționa. Trebuie să anticipați ce se va întâmpla – în primul rând, schimbându-vă radical punctul de vedere.

Aceeași abilitate, într-un context complet diferit, creează produse care ne încântă. Geniul specific al lui Steve Jobs a constat în proiectarea unui sistem de operare, a unui player audio și a unui telefon ce anticipează modul în care vom dori să folosim computerul, să ascultăm muzică și să comunicăm – punându-ne la dispoziție ce ne dorim, înainte de a ști ce ne dorim. Același lucru este valabil și în cazul mașinii de spălat vase sau al telecomenzii.

Când vă urcați într-o mașină pe care nu ați mai condus-o, puteți spune imediat dacă cei care au proiectat tabloul de bord și comenzile au fost cât de cât curioși despre modul în care clienții lor își folosesc mașinile. Indispensabilul suport pentru pahar nu a fost creat de inginerii de la marile firme europene – BMW, Mercedes, Audi. Primele suporturi de pahare auto au apărut când Dodge a lansat Caravan în 1983.[27]

Cu iPhone-ul, suportul pentru pahar și mașina de spălat vase, inginerul a făcut un lucru simplu, dar deseori trecut cu vederea: a pus întrebări. Cine va folosi acest produs? Ce se va întâmpla în timp ce îl va folosi? Cât de diferită este acea persoană față de mine?

Oamenii de afaceri de succes se pun în locul clienților lor. La fel ca antrenorii sau generalii, ei își imaginează și ce fac rivalii lor, astfel încât să fie pregătiți pentru competiție.

O parte din această curiozitate revoluționară se bazează pe instinct. Steve Jobs era cunoscut pentru disprețul față de

grupurile de discuții și de testare a consumatorilor, preferând să-și perfecționeze produsele în funcție de evaluarea proprie.

O parte din această curiozitate revoluționară se bazează pe rutină. Pe parcursul zecilor de ani cât s-a aflat la conducerea Wal-Mart – cea mai mare companie din lume –, fondatorul Sam Walton își convoca la ședință cei mai buni cinci sute de directori ai săi în fiecare sâmbătă dimineața. „Ședința de sâmbătă dimineața“, cum era numită, avea doar două scopuri: acela de a analiza în detaliu vânzările din săptămâna respectivă, culoar după culoar în magazin, și acela de a pune întrebări: ce lucru face concurența la care ar trebui să fim atenți sau pe care ar trebui să-l imităm? La fiecare ședință de sâmbătă dimineața, Walton le cerea angajaților să se ridice în picioare și să vorbească despre vizitele lor la magazinele concurenței din timpul săptămânii de lucru – K-mart, Zayre, Walgreens, Rite Aid și Sears.

Walton avea reguli stricte pentru această parte a ședinței: participanților li se permitea să vorbească doar despre ceea ce concurența făcea bine. Aveau voie să discute doar ceea ce văzuseră că este inteligent și bine făcut. Walton era de fapt curios să știe de ce clienții ar dori să cumpere din altă parte, și nu din Wal-Mart. Nu îi păsa de *greșelile* concurenței – aceasta nu i-ar fi putut face nici un rău. Dar nu voia să le lase mai mult de o săptămână de avantaj în implementarea unei inovații – și știa că el nu era suficient de inteligent, de unul singur, să-și imagineze toate modurile posibile de a conduce un magazin. De ce ar fi încercat să ghicească ce este în mintea concurenței, când putea foarte bine să intre în magazinele lor?

O parte a acestei curiozități revoluționare se bazează pe analiza sistematică, evoluată în cercetare corporatistă minuțioasă și programe de dezvoltare. Lui H.J. Heinz i-a luat aproape trei ani ca să creeze sticla de ketchup cu dopul în jos – dar proiectul a început când cercetătorii lui Heinz s-au dus la consumatori acasă și au descoperit că ei își depozitau sticlele înalte, înguste de

ketchup în mod precar, cu fundul în sus, pe ușa frigiderului, în efortul de a extrage și ultimele picături de ketchup. Sticla de ketchup răsturnată pe care Heinz a inventat-o în consecință se bazează pe o valvă din silicon inovatoare, care nu lasă ketchupul să se scurgă, dar care îi permite să iasă instantaneu atunci când apăsăm sticla și se închide imediat când nu mai apăsăm. Bărbatul care a inventat acea valvă este un inginer din Michigan, pe nume Paul Brown, care i-a spus unui reporter: „Mă prefac că sunt silicon și mă întreb ce aș face odată injectat într-o formă." H.J. Heinz a fost atât de hotărât să-și înțeleagă clienții, încât i-a urmat acasă, de la băcănie. Inginerul Paul Brown a fost atât de hotărât să rezolve problema, încât s-a imaginat ca fiind silicon lichid.[28]

Procter & Gamble, compania din spatele produselor Tide, Bounty, Pampers, CoverGirl, Charmin și Crest, cheltuiește peste un milion de dolari pe zi pe studii despre consumatori. P&G este atât de hotărâtă să înțeleagă cum ne curățăm hainele, bucătăriile, părul și dinții, încât cercetătorii companiei fac peste 20 000 de studii pe an, pe cinci milioane de consumatori, cu scopul principal de a ne înțelege comportamentul și obiceiurile. Iată de ce detergentul de haine Tide este produs acum în mici capsule cu o cantitate fixă – fără a fi nevoie să turnați, să măsurați, să faceți deranj. Iată de ce puteți cumpăra stiloul Tide, care vă poate îndepărta petele de pe pantaloni sau de pe fustă, chiar în timp ce le purtați.[29]

Felul în care eu abordez curiozitatea este un amestec al abordărilor pe care le vedem la Steve Jobs, Sam Walton și Procter & Gamble. De fapt, sunt curios din instinct – sunt curios tot timpul. Dacă intră cineva la mine în birou ca să vorbim despre muzica pentru un film sau despre revizuirea unui scenariu de televiziune, iar persoana respectivă poartă niște pantofi foarte șmecheri, începem prin a vorbi despre pantofi.

Știu că nu oricine se simte ca fiind curios din naștere – sau suficient de îndrăzneț să întrebe despre pantofi. Dar, iată secretul

– aceasta chiar nu contează. Vă puteți folosi curiozitatea chiar dacă nu vă considerați curioși din instinct.

Imediat ce mi-am dat seama de puterea curiozității pentru a-mi îmbunătăți cariera, am făcut eforturi intenționat pentru a include curiozitatea în rutina mea. Am transformat-o în disciplină. Apoi am făcut-o un obicei.

Dar iată o deosebire importantă între mine și indivizii hiperanalitici de la Procter & Gamble. De fapt, folosesc cuvântul „curiozitate“ pentru a vorbi despre ce fac eu, pentru a descrie și a înțelege ce fac eu. Dar restul lumii nu vorbește aproape niciodată despre acest tip de investigație folosind cuvântul „curiozitate“.

Chiar și atunci când suntem curioși în mod intenționat, organizat și cu un scop precis, nu folosim cuvântul „curiozitate“. Antrenorul și secunzii lui care petrec cinci zile uitându-se la o filmare pentru a pregăti un meci nu sunt considerați „curioși“ în privința adversarului lor, chiar dacă se cufundă în gândirea, personalitatea și strategia echipei respective. Echipele de sport numesc aceasta simplu: „vizionarea filmului“. Campaniile politice numesc forma lor de curiozitate drept „cercetarea opoziției“. Companiile care cheltuiesc sume enorme de bani și depun un efort imens pentru a înțelege comportamentul clienților și pentru a le satisface nevoile nu sunt „curioase“ despre clienții lor. Folosesc expresii ca „studii asupra consumatorilor“ sau spun că au pus la punct „un proces inovator“. (Dacă au angajat consultanți costisitori care să le ajute să devină curioase, spun că au pus la punct „planul procesului de inovare strategică“.)

În 2011, *Harvard Business Review* a publicat un studiu de caz de nouă pagini despre eforturile creative și inovatoare ale companiei Procter & Gamble. Studiul îl are drept coautor pe directorul tehnic de la P&G și este la fel de lung cât acest capitol până în momentul de față – 5 000 de cuvinte. Autorii afirmă că vor să descrie efortul companiei P&G „de a sistematiza

serendipitatea care atât de des declanșează crearea unor afaceri noi". La Hollywood, îi spunem „prânz". Dar „sistematizarea serendipității" – găsirea unor modalități de a descoperi idei noi – este exact ceea ce încearcă să facă orice organizație deșteaptă. Sam Walton „sistematiza serendipitatea" în cadrul ședințelor de sâmbătă dimineața. Eu „sistematizez serendipitatea" când port conversațiile curiozității.

În articolul din *Harvard Business Review* despre P&G, cuvântul „inovație" apare de șaizeci și cinci de ori. Cuvântul curiozitate: nici măcar o dată.[30]

Este o nebunie. Pur și simplu, nu acordăm nici un credit curiozității. Nu acordăm credit curiozității nici când o folosim, o descriem și o preaslăvim.

Modul în care vorbim despre aceasta este grăitor și important. Nu putem înțelege, aprecia și cultiva ceva, dacă nici măcar nu recunoaștem că există. Cum îi putem învăța pe copii să fie curioși, dacă nu folosim cuvântul „curiozitate"? Cum putem încuraja curiozitatea la locul de muncă, dacă nu le spunem oamenilor să fie curioși?

Nu este o dezbatere trivială, semantică.

Trăim într-o societate care este tot mai obsedată de „inovație" și „creativitate".

Acum douăzeci de ani, în 1995, cuvântul „inovație" era menționat de optzeci de ori pe zi în presa din SUA; cuvântul „creativitate" era menționat de nouăzeci de ori.

Cinci ani mai târziu, menționările cuvântului „inovație" au sărit la 260 de ori pe zi; „creativitate" apărea de 170 de ori pe zi.

Până în 2010, „inovație" apărea de 660 de ori pe zi, „creativitatea" urmându-i îndeaproape, cu 550 de ori pe zi.

Menționările cuvântului „curiozitate" aveau doar un sfert din aceste valori în presa zilnică din 2010, respectiv de circa 160 de ori. Cu alte cuvinte, curiozitatea este menționată la fel de mult astăzi ca menționarea cuvintelor „creativitate" și „inovație" acum

zece ani.[31]

Marile universități din Statele Unite au baze de date online ale „specialiștilor“ de la diversele lor facultăți, astfel încât presa și mediul de afaceri îi pot consulta. Institutul Tehnologic Massachusetts are o listă cu nouă membri ai facultății care se consideră specialiști în creativitate și douăzeci și șapte care sunt specialiști în inovație. Numărul de specialiști în curiozitate de la Institutul Tehnologic Massachusetts? Zero. Stanford prezintă o listă cu patru specialiști în creativitate și douăzeci și unu în inovație. Se oferă cineva de la Stanford să vorbească despre curiozitate? Nimeni.

Bineînțeles, este esențial să cultivăm creativitatea și inovația. Aceasta ne-a propulsat economia, aceasta ne îmbunătățește atât de radical modul în care trăim – în toate domeniile, de la telefonie la vânzarea cu amănuntul, de la medicină la divertisment, de la turism la educație.

Dar, pe cât de indispensabile sunt ele, „creativitatea“ și „inovația“ sunt greu de evaluat și aproape imposibil de predat altora. (Ați întâlnit vreodată pe cineva căruia îi lipsea capacitatea de a fi inovator sau creativ, care a urmat un curs și a devenit creativ și inovator?) De fapt, deseori, nu cădem de acord asupra a ceea ce face o idee „creativă“ sau „inovatoare“. Nimic nu este mai obișnuit decât inovația mea despre care eu cred că este strălucită, iar dumneavoastră vi se pare stupidă.

Eu cred că această concentrare intensă pe efortul de a fi creativi și inovatori poate fi contraproductivă. Un om normal care lucrează într-un birou s-ar putea să nu se considere „creativ“ sau „inovator“. Acelora dintre noi care nu lucrează în departamentul corporatist de cercetare și dezvoltare le este clar că „inovația“ nu este treaba noastră – fiindcă există „departamentul de inovație“ chiar în clădirea de alături. De fapt, indiferent că ne considerăm creativi sau nu, la majoritatea locurilor de muncă, în mod clar creativitatea nu are legătură cu

slujba – de aceea reprezentații serviciului Clienți ne citesc din texte predefinite când sunăm la numărul consumatorului și, de fapt, ei nu discută cu noi.

Dar, spre deosebire de creativitate și inovație, curiozitatea este, prin natura ei, mai accesibilă, mai democratică, mai ușor de sesizat și, de asemenea, mai ușor de aplicat.

Din propria mea experiență de prezentare a sute de idei de film directorilor de studiouri, știu cât de des oamenii primesc răspunsul „nu“ la ideile lor strălucite – nu chiar de fiecare dată, ci în 90% din cazuri. Trebuie să ai nervi tari pentru a înghiți toate respingerile și nu cred că majoritatea oamenilor au impresia că sunt plătiți să vină cu idei care sunt respinse. (În industria filmului, din nefericire, nu suntem plătiți deloc dacă nu ni se resping ideile, fiindcă singurul mod de a obține un „da“ este prin nenumărate „nu“-uri.)

Acesta este secretul pe care se pare că nu îl înțelegem, extraordinara legătură pe care nu o facem: curiozitatea este instrumentul care aprinde creativitatea. Curiozitatea este tehnica ce ne duce la inovație.

Întrebările creează mentalitatea inovației și a creativității. Curiozitatea presupune că ar putea exista ceva nou pe aproape. Curiozitatea presupune că s-ar putea să existe ceva care depășește experiența noastră. Curiozitatea acceptă posibilitatea că modul în care procedăm acum nu este singurul mod și nici cel mai bun.

Așa cum am afirmat în capitolul întâi, curiozitatea este cremenea care aprinde marile idei pentru povești. Dar adevărul este mult mai larg: curiozitatea nu doar aprinde focul poveștii, ci aprinde inspirația în oricare alt domeniu de activitate.

Întotdeauna puteți fi curioși. Iar curiozitatea vă poate trage după ea, până când găsiți o idee extraordinară.

Sam Walton nu s-a plimbat pe culoarele magazinului său încercând să găsească inspirație pentru ceva nou. Ar fi fost la fel

de util să privească în containerele goale de marfă de la Wal-Mart, ca să se inspire. Avea nevoie de o perspectivă diferită asupra lumii, exact așa cum am găsit eu la Șeful Gates sau la Lew Wasserman. Sam Walton a vrut să inoveze în cel mai obișnuit cadru – un magazin. A început prin a fi curios în privința tuturor celorlalți din comerțul cu amănuntul. A continuat, pur și simplu, să pună aceeași întrebare: Ce face concurența noastră?

Eu nu stau în biroul meu, uitându-mă pe fereastră la Beverly Hills, așteptând ideile de filme să plutească în câmpul meu vizual. Vorbesc cu alți oameni. Sunt interesat de perspectiva, de experiența și de poveștile lor și, procedând astfel, îmi multiplic propria experiență de mii de ori.

De fapt, continui să pun întrebări până se întâmplă ceva interesant.

Toți putem face aceasta. Îi putem învăța pe oameni să pună întrebări bune, îi putem învăța să fie atenți la răspunsuri și îi putem învăța să folosească răspunsurile pentru a pune următoarea întrebare. Primul pas este, de fapt, acela de a trata întrebările ca fiind valoroase, demne de a li se răspunde – începând cu cele ale copiilor noștri. Dacă tratați întrebarea cu respect, persoana care o pune aproape întotdeauna va asculta răspunsul cu respect (chiar dacă nu respectă răspunsul propriu-zis).

A fi curios și a pune întrebări creează angajament. Folosirea curiozității pentru a ne schimba radical punctul de vedere merită efortul aproape întotdeauna, chiar și atunci când rezultatul nu este pe măsura așteptărilor.

Aici intrăm în partea amuzantă a curiozității – se presupune că trebuie să fiți surprinși. Dacă obțineți doar răspunsurile pe care le anticipați, nu sunteți foarte curioși. Când obțineți răspunsuri surprinzătoare, atunci știți că punctul dumneavoastră de vedere a fost schimbat radical. Dar a fi surprins poate crea și disconfort, iar eu știu aceasta prea bine.

După cum am spus, unul dintre oamenii pe care eram hotărât să-i cunosc și cu care voiam să port o conversație a curiozității, chiar la începuturile mele în industria filmului, a fost Edward Teller. Teller era o figură grandioasă din tinerețea mea, deși nu neapărat în sens pozitiv.

Era un strălucit fizician teoretician care a lucrat la proiectul Manhattan, care a realizat prima bombă atomică. Una dintre primele temeri legate de bombă a fost aceea că reacția nucleară declanșată de bomba atomică ar putea dura la nesfârșit – că o singură bombă ar putea distruge întreg Pământul. Calculele lui Teller au demonstrat că bomba atomică, deși era extrem de distrugătoare, avea un impact limitat.

Teller a determinat crearea bombei cu hidrogen – de o sută de ori mai puternică decât bomba atomică. A devenit directorul primului centru de cercetare a armelor nucleare din țara noastră, Laboratorul Lawrence Livermore din California. Era mai mult decât eminent, era un avocat înfocat al unui sistem de apărare puternic și susținea cu patimă importanța armelor nucleare pentru acel sistem.

La vremea când lucram deja ca producător de film, Teller trecuse de șaptezeci de ani, dar își găsise un nou rol în susținerea și proiectarea controversatului scut de apărare antirachetă al președintelui Ronald Reagan, Star Wars, denumit oficial Inițiativa de Apărare Strategică. Teller avea o personalitate dificilă, irascibilă – se zvonea că ar fi constituit sursa de inspirație pentru personajul principal din *Dr. Strangelove*, filmul lui Stanley Kubrick din 1964.

Am vrut să mă întâlnesc cu el, pentru simplul motiv că doream să înțeleg personalitatea cuiva care putea fi pasionat de inventarea celei mai distrugătoare arme din istoria umanității.

Așa cum era de așteptat, a fost aproape imposibil să stabilesc o întâlnire cu Teller. La biroul său, practic nu se răspundea la telefon. I-am scris scrisori. I-am scris din nou. M-am oferit să iau

avionul și să mă duc la el. În sfârșit, într-o zi din anul 1987, am primit un telefon. Dr. Teller, care avea șaptezeci și nouă de ani și lucra la Star Wars, urma să treacă prin Los Angeles. Făcea un popas de câteva ore, pe care urma să le petreacă într-un hotel de lângă LAX. Puteam să-l văd timp de o oră, dacă eram dispus să mă duc la hotel.

Doi ofițeri de armată mă așteptau în holul hotelului, în uniformă oficială. Au urcat cu mine. Teller avea un apartament cu două camere, în care am găsit alți membri ai personalului militar și asistenți. N-am stat cu el între patru ochi.

Chiar de la început, mi s-a părut destul de înfricoșător.

Era scund și era indiferent. Nu părea deloc interesat de faptul că mă aflam acolo. Când o persoană este interesată de cineva sau dacă, pur și simplu, vrea să fie politicoasă, ea emană o anumită energie. Fără îndoială, Daryl Gates avea o anumită energie.

Nu și Teller.

Acea indiferență, evident, face extrem de dificilă conversația.

Părea să știe că încercasem să obțin o întâlnire cu el timp de un an. Asta îl iritase. A început prin a fi morocănos și nu am depășit prea mult acea stare.

În mod evident, era foarte inteligent și profesoral, dar cu o atitudine de superioritate. Am încercat să-l întreb despre activitatea lui în domeniul armelor, dar nu am ajuns prea departe. A spus doar atât: „Eu fac ca tehnologiile să avanseze cât de mult pot ele avansa. Aceasta este misiunea mea".

În conversația noastră, a creat o barieră similară cu cea pe care spunea că vrea să o creeze deasupra continentului nord-american. Între noi a existat un zid invizibil, din sticlă.

Emitea un mesaj foarte clar: nu eram important pentru el. Îi iroseam timpul.

Ca să fiu sincer, ceea ce speri când te întâlnești cu cineva ca Teller – care a avut acest impact incredibil asupra evenimentelor care au modelat lumea – este să afli un fel de secret.

Secretul securității mondiale sau al securității Statelor Unite ale Americii.

Secretul despre cine sunt ei cu adevărat.

Speri să obții o înțelegere profundă – un gest, o atitudine.

Această așteptare este, desigur, ușor excesivă. Este greu să afli secrete de la o persoană cu care petreci patruzeci și cinci de minute.

Dar am simțit că de la Teller nu am primit decât dispreț.

L-am întrebat despre televiziune. Mi-a spus: „Nu folosesc așa ceva“.

L-am întrebat despre filme. Mi-a spus: „Nu mă uit la filme. Ultimul film pe care l-am văzut a fost acum cincizeci de ani. A fost *Dumbo*“.

Marele fizician nuclear văzuse, cu cincizeci de ani în urmă, unul dintre filmele de animație cele mai dragi mie, *Dumbo*. Un desen animat despre un elefant zburător.

Îmi spunea, de fapt, că nu credea că ceea ce fac eu are vreo valoare. Cu certitudine, puțin îi păsa despre arta povestirii. Nu doar că nu-i păsa, dar chiar o disprețuia. În această privință, pot spune că am fost oarecum jignit. De ce te deranjezi să mă vezi, doar pentru a fi mojic cu mine? Dar numai o parte a minții mele a fost jignită. În cea mai mare parte, am fost fascinat de disprețul său.

În cele din urmă, s-a calificat, neîndoielnic, drept un factor perturbator – m-a impresionat într-un mod pe care nu-l voi uita niciodată.

Teller era clar un patriot pasionat, aproape fanatic. Îi păsa de Statele Unite, îi păsa de libertate și, în felul lui, îi păsa de omenire.

Dar ceea ce mi s-a părut extrem de interesant, când am avut timp să cuget, a fost faptul că el părea lipsit de umanitate, imun la o legătură umană obișnuită.

Când l-am întâlnit pe Teller, eram deja consacrat ca producător de filme. Dar un lucru este cert: de la o asemenea

întâlnire, pleci umilit. Aveam senzația că primisem un șut în stomac.

Aceasta nu înseamnă că am regretat faptul că alergasem un an după Edward Teller. Într-un fel la care nu mă așteptasem, personalitatea îi era oarecum pe măsura realizărilor lui. Dar acesta este rostul curiozității: nu obții întotdeauna ceea ce crezi că vei obține.

Și, la fel de important, nu știi neapărat cum îți va fi primită curiozitatea. Nu oricine apreciază să fie ținta curiozității și acesta este un alt mod de a privi lumea din perspectiva altcuiva.

Adevărul este că am obținut exact ceea ce speram: un sentiment acut a ceea ce era Edward Teller. Am recepționat perfect mesajul pe care mi-l trimitea dr. Teller despre locul corespunzător în lume al fiecăruia dintre noi.

Curiozitatea este riscantă. Dar acesta este un lucru bun. Numai așa înțelegi cât este ea de valoroasă.

---

[20] Textul integral din Vladimir Nabokov este: „Curiozitatea la rândul ei este nesupunere în cea mai pură formă“. Apare în romanul din 1947 *Bend Sinister* (New York: Vintage Classic Paperback, 2012), 46.

[21] Președintele Bush s-a folosit de această ocazie pentru a denunța revoltele, despre care a zis că „nu sunt despre drepturile civile“ și „nu sunt un mesaj de protest“, ci „brutalitatea unei mulțimi în cea mai pură formă“. Iar despre bătaia suferită de Rodney King a spus: „Ceea ce ați văzut și ceea ce eu am văzut în înregistrarea de la televizor este revoltător. Am simțit mânie. Am simțit durere. Cum pot explica așa ceva nepoților mei?“ Textul discursului lui Bush din 1 mai 1992 se găsește aici: www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=20910, accesat în 10 octombrie 2014.

[22] După bătaia lui Rodney King – înainte ca polițiștii să fie judecați – a existat o comisie de investigație a practicilor Departamentului de Poliție din Los Angeles și a modului de conducere al lui Gates, iar Gates a anunțat, în vara anului 1991, că va demisiona. Ulterior și-a amânat retragerea de mai multe ori – a amenințat chiar că-și va amâna plecarea după ce succesorul său, Willie Williams, șeful din

Philadelphia, a fost angajat.

Iată câteva relatări despre plecarea ezitantă a lui Gates:

Robert Reinhold, „Head of Police in Philadelphia Chosen for Chief in Los Angeles“ [Șeful poliției din Philadelphia este numit șeful poliției din Los Angeles], *New York Times*, 16 aprilie 1992, www.nytimes.com/1992/04/16/us/head- of-police-in-philadelphia-chosen-for-chief-in-los-angeles.html, accesat în 10 octombrie 2014

Richard A. Serrano și James Rianey, „Gates Says He Bluffed Staying, Lashes Critics“ [Gates spune că nu se lasă intimidat să plece. Dezlănțuiește critici], *Los Angeles Times*, 9 iunie 1992, articles.latimes.com/1992-06-09/news/mn- 188_1_police-department, accesat în 10 octombrie 2014.

[23] Daryl Gates a fost protejatul lui William H. Parker, după care a fost numită clădirea fostului sediu al LAPD, Centrul Parker. La începutul carierei sale tânăr agent de patrulă, Gates a fost numit șoferul șefului poliției, Parker, o slujbă în care a avut prilejul să studieze mecanismele de dobândire și folosire zilnică a autorității. Mai târziu, Gates a fost adjunctul lui Parker. Parker a fost cel mai longeviv șef al LAPD, timp de șaisprezece ani (din 1950 până în 1960); Gates este al doilea cel mai longeviv șef al poliției, timp de paisprezece ani.

[24] Romancierii și pictorii pot relua aceleași subiecte, personaje și teme de nenumărate ori – multe serii de cărți bine-cunoscute au aceleași personaje și subiecte foarte asemănătoare. Actorii, regizorii și alții de la Hollywood nu trebuie să facă așa ceva, ca să nu se repete sau „să nu cadă în desuetudine“.

[25] Am vorbit cu Michael Scheuer imediat ce a plecat de la CIA în 2004, când a apărut cartea sa *Imperial Hubris* [*Mândrie imperială*], despre a fi agent în linia întâi. Pentru a avea o privire de ansamblu asupra concepțiilor tot mai radicale pe care le-a dobândit Scheuer între timp, citiți David Frum, în *Daily Beast* din 3 ianuarie 2014: „Michael Scheuer’s Meltdown“ [Topirea lui Michael Scheuer], www.thedailzbeast.com/articles/2014/01/03/michael-scheuer-s-meltdown.html, accesat în 10 octombrie 2014.

[26] Această listă provine din necrologul apărut în *New York Times* al lui Lew Wasserman, care a murit la 3 iunie 2002. „Lew Wasserman, în vârstă de 89 de ani, a decedat; ultimul mogul de la Hollywood“ de Jonathan Kandell, *New York Times*, 4 iunie 2002. http://www.nytimes.com/2002/06/04/business/lew-wasserman-89-is-dead-last-of-hollywood-s-moguls.html, accesat în 10 octombrie 2014.

[27] Oamenii au încercat să mănânce și să bea în automobile de când șoselele au devenit netede, dar căutarea unei modalități de a fixa recipientele de băutură în interiorul automobilelor a luat amploare în anii 1950, odată cu invenția standului

de hamburger de tip drive-in. Pentru o scurtă, dar încântătoare istorie a suportului de pahar, consultați Sam Dean, „The History of the Car Cup Holder“ [„Istoria suportului auto de pahar“], *Bon Appétit*, 18 februarie 2013, www.bonappetit.com/trends/article/the-history-of-the-car-cup-holder, accesat în 10 octombrie 2014.

[28] „Turning an Icon on Its Head“ [Răsturnarea unui simbol], *Chief Executive*, iulie 2003, chiefexecutive.net/turning-an-icon-on-its-head, accesat la 10 octombrie 2014. Povestea lui Paul Brown, care s-a imaginat ca silicon lichid, se găsește în a doua relatare a inventării sticlei cu dopul în jos – valva a fost folosită inițial la sticlele de șampon: Frank Greve, „Ketchup Squeezes Competition with Upside-Down, Bigger Bottle“ [Ketchupul cu sticlă mai mare, cu dopul în jos, ajunge sus], McClatchey Newspapers, 25 iunie 2007, www.mcclatchydc.com/2007/06/28/17335/ketchup-is-better-with-upside.html, accesat la 10 octombrie 2014.

[29] Bruce Brown și Scott D. Anthony, „How P&G Tripled Its Innovation Success Rate“ [Cum și-a triplat P&G rata succesului în domeniul inovațiilor], *Harvard Business Review*, iunie 2011 (fișier PDF), www.hbsclubwdc.net/iamges.html?file_id=xtzpsHwtheU%3D, accesat la 10 octombrie 2014.

[30] Sam Walton ne spune povestea creării companiei Wal-Mart, a perfecționării practicilor sale de afaceri și a curiozității sale în autobiografia *Made in America* [Fabricat în America] (New York: Bantam Books, 1993, cu John Huey). Curiozitatea lui Walton a fost legendară. Un coleg al său, director de retail, își amintește că l-a întâlnit pe Walton și a spus: „[El] recurgea la extragerea tuturor informațiilor pe care le dețineai“. (p. 105)

Cuvântul „curiozitate“ apare de două ori în cartea de 346 de pagini a lui Walton, cel mai notabil într-un citat din afirmația soției lui Sam Walton, Helen, care descrie aversiunea ei față de faptul că devenise o personalitate publică: „Urăsc să fiu obiectul curiozității. Oamenii sunt curioși despre orice, așa că am devenit o conversație publică. Toată povestea mă scoate din minți numai când mă gândesc la ea. Vreau să spun că o urăsc“ (p. 98) Cealaltă apariție a cuvântului „curiozitate“ descrie surpriza lui Walton când a fost bine primit la sediul concurenței, la începuturile carierei sale, când încerca să învețe cum își conduc ceilalți magazinele. „Când și când, mă lăsau să intru, poate din curiozitate.“ (p. 104). Nici Walton nu a folosit acest cuvânt pentru a-și lăuda propria curiozitate.

[31] Frecvența cuvintelor „creativitate“, „inovație“ și „curiozitate“ în presa din SUA provine din căutările în baza de date Nexis a categoriei „ziare și agenții de știri din SUA“, începând cu 1 ianuarie 1980. Pe măsură ce cuvintele apăreau din ce în ce mai

frecvent, căutările Nexis au fost făcute săptămânal din ianuarie până în iunie, în fiecare an, pentru a obține valori reprezentative.

3. CURIOZITATEA VĂZUTĂ DIN INTERIORUL POVEȘTII

Mintea omenească cedează neputincioasă absorbirii în poveste.
– JONATHAN GOTTSCHALL, *Animalul povestitor*[32]

Când Veronica de Negri își spune povestea vieții, este greu să faci legătura între ceea ce auzi și femeia liniștită, netulburată din fața ta.

De Negri a fost contabilă la o fabrică de hârtie și a locuit cu soțul și cei doi băieți ai lor în Valparaiso, Chile, un oraș portuar cu o istorie de cinci sute de ani, care este atât de frumos încât e supranumit „Bijuteria Pacificului".

În timpul liber, de Negri lucra cu sindicatele și grupările de femei din Valparaiso, iar, la începutul anilor 1970, a lucrat pentru guvernul președintelui statului Chile, ales în mod democratic, Salvador Allende.

Salvador Allende a fost înlăturat în 1973 de cel pe care el însuși îl numise conducătorul armatei, generalul Augusto Pinochet. Lovitura a fost atât de violentă încât, la un anumit moment, avioanele forțelor aeriene chiliene au efectuat raiduri deasupra palatului prezidențial al propriei națiuni, din Santiago, în efortul de a-l înlătura pe Allende. Pinochet a preluat puterea la 11 septembrie 1973 și a început imediat să-i adune și să-i „evapore" pe chilienii pe care îi considera opozanți sau chiar

potențiali opozanți.

Poate din cauza activității ei în cadrul sindicatelor sau al guvernării Allende, agenții din serviciile secrete ale marinei chiliene au venit, în cele din urmă, și după de Negri în 1975 și au ridicat-o din apartamentul ei, pentru a o duce într-o bază a securității marinei din Valparaiso. Avea douăzeci și nouă de ani atunci, iar fiii ei aveau opt, respectiv doi ani. Soțul ei a fost și el ridicat în aceeași zi.

În acea perioadă, agenții lui Pinochet arestau, aruncau în închisori și torturau atât de mulți chilieni – în total 40 000 –, încât dictatorul a fost nevoit să înființeze o rețea de lagăre de concentrare pe teritoriul întregii țări, ca să aibă unde îi duce.

De Negri a stat la început în baza marină din Valparaiso. După mai multe luni, a fost mutată într-un lagăr de concentrare din Santiago. În ambele locuri, a fost torturată în mod sistematic, continuu, aproape științific, zilnic, timp de luni întregi.

Am întâlnit-o pe Veronica de Negri într-una dintre cele mai puțin probabile împrejurări: pe plaja Malibu, din California. La sfârșitul anilor 1980, am locuit în Malibu Beach, iar printre vecinii mei s-au numărat cântărețul Sting și soția sa, Trudie Styler. Într-o duminică după-amiază, au invitat un mic grup la cină, în casa lor de pe faleză.

„Vreau să-ți fac cunoștință cu cineva“, mi-a zis Sting. „Veronica de Negri. Ea a fost încarcerată și torturată în Chile de Pinochet.“ Sting lucra cu Amnesty International și o cunoscuse bine pe Veronica prin intermediul organizației.

În acea perioadă, Veronica se mutase în Washington, D.C. După ce a fost eliberată din lagărul de concentrare din Santiago, apoi arestată iar de câteva ori, ca să nu uite că este supravegheată, a fost expulzată din Chile și reunită, în Washington, cu fiii ei care erau la liceu și la gimnaziu. Când ne-am întâlnit în locuința lui Sting în acea zi, torționarul Veronicăi, Pinochet, era încă la putere în Chile.

Am început să vorbim și apoi am ieșit să ne plimbăm pe plajă.

În majoritatea timpului pe care l-a petrecut în închisoare, Veronica a fost legată la ochi. Torționarii ei au fost cumplit de deștepți. Majoritatea pedepselor care i s-au aplicat au fost episodice și imprevizibile. Prin urmare, chiar și atunci când nu era torturată în mod activ, era bolnavă de frică, deoarece știa că în orice clipă se putea deschide ușa și putea fi târâtă pentru o nouă rundă. Nu conta cât era ceasul. Nu conta dacă ultima sesiune de tortură se terminase cu o oră sau cu trei zile mai devreme. Următoarea repriză putea fi doar la o secundă distanță.

Oamenii lui Pinochet puseseră la cale un plan, ca să fie siguri că Veronica era torturată psihologic chiar dacă nu aveau personal la acel moment, pentru a o tortura fizic.

Au folosit aceeași tehnică pentru a face tortura în sine mai insuportabilă. Unul dintre lucrurile la care a fost supusă Veronica se numea „submarinele“. Umpleau un bazin cu cea mai mizerabilă apă pe care v-o puteți imagina, amestecată cu urină, fecale și alte gunoaie. Veronica era legată, iar frânghia care o susținea trecea printr-un scripete de pe fundul bazinului. O țineau puțin deasupra bazinului, apoi i se dădea drumul brusc pe fundul acestuia, unde trebuia să-și țină respirația, până când i se dădea voie să iasă la suprafață, în mijlocul duhorilor care emanau din apă. Intervalul petrecut sub apă nu era niciodată același, intervalul petrecut la suprafața apei ca să respire era întotdeauna altul.

A spus că imprevizibilitatea era chiar mai groaznică decât orice altceva i-au făcut: Cât timp voi putea respira? Cât timp va trebui să-mi țin respirația și oare voi putea să mi-o țin atât de mult?

Una este să auzi la știri sau să citești despre cruzimea umană. Dar să te plimbi cu Veronica de Negri și să auzi ce i-au făcut alte ființe omenești este o experiență care nu se putea compara cu nimic din ceea ce trăisem eu până atunci.

Cum poate un om să-i facă așa ceva altui om?

De unde vine forța de a supraviețui?

Este nevoie de un curaj imens doar pentru a putea fi în stare să repovestești acele lucruri unui străin – să retrăiești ce ți s-a întâmplat și, de asemenea, de a absorbi reacția persoanei care ascultă.

Am fost complet fascinat de Veronica, datorită acelui curaj și stăpânirii de sine și demnității ei. Datorită refuzului ei de a tăcea. Mi-a dezvăluit o lume de care altfel n-aș fi fost niciodată conștient și o gamă întreagă de calități și comportamente umane la care nu m-aș fi gândit.

Veronica de Negri mi-a dăruit ceva colosal pe lângă detaliile dureroase ale povestirii ei. Mi-a transmis un sentiment complet nou al curajului în fața sorții.

Unul dintre conceptele care mă însuflețesc cu adevărat este ceea ce eu numesc „autoritate în domeniu“. Vreau să știu exact de ce anume este nevoie ca să stăpânești ceva – nu să fii doar un ofițer de poliție, ci să fii șeful; nu să fii doar un agent Secret Service, ci să fii șeful CIA; nu să fii doar avocat, ci să fii F. Lee Bailey. Este un fir ascuns al curiozității mele și este, de asemenea, o temă într-o formă sau alta a tuturor filmelor mele. Poveștile surprind întreaga gamă a experiențelor umane, sper, dar lupta centrală este deseori despre reușită sau este lupta pentru succes. Cum arată succesul, cum este să ai succes, ca tată, ca președinte al Statelor Unite, cântăreț de rap sau matematician?

Veronica de Negri mi-a spulberat noțiunea de „autoritate în domeniu“. Dintre toți cei pe care i-am întâlnit, ea s-a confruntat cu cea mai cumplită și enormă provocare personală. Dar a fost și cea mai elementară. Ea nu a încercat să rezolve o ecuație de matematică. Ea a încercat să supraviețuiască. A încercat să supraviețuiască în fața unor oameni deștepți și răi care voiau să o distrugă.

Pentru Veronica, nu a existat nici un ajutor. Nu a existat nici

o salvare. S-a confruntat cu cel mai terifiant dușman – cu semenii ei bine înarmați. Miza era absolută: sănătatea ei mintală și supraviețuirea fizică. Și singura persoană la care putea apela era ea însăși. A trebuit să caute în ea însăși abilitățile de care avea nevoie, pentru a suporta ce îi făceau. Nu avea acces la nimic altceva – nu putea nici măcar să vadă ceea ce era dincolo de fâșia cu care era legată la ochi.

M-am întâlnit și am vorbit cu Veronica de mai multe ori după acea întâlnire din casa lui Sting. De-a lungul timpului, am înțeles că găsise în interiorul ei o capacitate pe care majoritatea dintre noi nici nu o caută, cu atât mai puțin ajung să depindă de ea.

Singurul mod de a putea merge înainte este să deții capacitatea de a te detașa cu calm de ceea ce ți se face.

Veronica și-a dat seama că, pentru a rezista la torturi, trebuia să se desprindă de realitatea a ceea ce îi făceau. Îți încetinești activitatea creierului, a vieții. Oamenii vorbesc despre starea de „flux“ – când scriu, când fac surf sau alpinism sau când aleargă, când sunt total absorbiți de ceea ce fac.

Ceea ce Veronica mi-a spus este că, pentru a supraviețui când ești torturat, oră de oră, în fiecare zi, timp de opt luni, a trebuit să intre și ea în starea de flux, dar o stare de flux al unei realități alternative, care are propria ei narațiune. Așa a supraviețuit. Nu-și putea controla lumea fizică, dar își putea controla reacția psihică la ea.

Este un mecanism și este modalitatea prin care s-a salvat. De fapt, este un mecanism de a spune povești. Trebuie să găsești o altă poveste pe care să ți-o spui ție însuți, pentru a te ridica deasupra torturii.

Povestea Veronicăi a fost atât de captivantă, încât am încercat să o surprindem într-un film, *Closet Land*. *Closet Land* are doar două personaje – o femeie și torționarul ei. Întotdeauna va avea un public restrâns, fiindcă este extrem de intens, de dur. Dar am vrut să fac un film ce îi duce pe oameni în mintea cuiva care este

torturat. Peste tot în lume, oame- nii sunt torturați și am vrut să arăt acest lucru.

Ceea ce am învățat de la Veronica, accepțiunea ei ca autoritate în domeniu, are legătură cu psihologia personajelor din multe alte filme și seriale de televiziune. Când am citit pentru prima oară relatarea astronautului Jim Lovell despre explozia și criza din capsula Apollo 13, nu mi-am putut imagina detaliile navei spațiale, mecanica orbitală, problemele legate de combustibil și de dioxidul de carbon și ieșirea din atmosfera Pământului. Dar m-am identificat imediat cu senzația de încarcerare transmisă de Lovell, aceea de a fi într-un context fizic, un context de viață și de moarte, în care el și colegii săi astronauți pierduseră controlul. Au fost nevoiți să adopte o perspectivă ca a Veronicăi – au fost nevoiți să creeze o narațiune alternativă – pentru a avea forța psihologică de a se întoarce pe Pământ. Cred că și acel film îi datorează multe Veronicăi de Negri.

Este de așteptat ca cineva care a supraviețuit în urma unor experiențe ca ale Veronicăi să fie descurajat, cinic, lipsit de o minimă speranță.

Ea nu este deloc așa. Este energică. Este un spirit superior și, evident, o persoană de o mare tărie interioară. Nu este veselă sau plină de viață, dar are o mare energie, o energie feroce.

Și are această capacitate omenească incredibilă de a se baza pe propria forță psihică pentru a supraviețui. Acesta este aspectul cel mai important pentru mine în ce privește conformația emoțională a unei persoane. Pe Veronica au salvat-o caracterul ei, personalitatea ei, povestea pe care a putut să și-o spună sieși.

*

Curiozitatea te conectează la realitate.

Trăiesc în două lumi care se suprapun și care deseori sunt departe de realitate: lumea showbizului de la Hollywood și cea a

artei de a povesti. La Hollywood, ni se pare că suntem în centrul lumii. Munca noastră de creație atinge pe oricine din Statele Unite și o uriașă parte din restul lumii. Lucrăm cu actori și regizori care sunt celebri și, la Hollywood, sunt chiar puternici – puternici în sensul că pot cere sume grase, pot stăpâni armate de personal și tehnicieni, pot alege ce vor să lucreze, pot crea lumi complet noi din nimic și pot da tot felul de detalii bizare despre diverse lucruri, cum ar fi alimentele pe care le consumă. Proiectele noastre presupun sume imense de bani – atât dolarii de care avem nevoie pentru ca proiectul să se realizeze, cât și dolarii pe care aceste proiecte îi fac când au succes de cinema și la televiziune. Deseori, numărul milioanelor are câte trei cifre, iar acum suntem clar în epoca francizelor de film de miliarde de dolari și în era carierelor de actori de miliarde de dolari.[33]

Deci Hollywoodul are un acut sentiment al importanței lucrurilor pe care le facem și avem un acut sentiment al importanței persoanelor care fac acele lucruri. Este posibil să pierzi șirul deosebirii dintre poveștile pe care le spunem, date fiind bogăția și textura pe care le putem crea, și lumea reală. Pentru că, deși banii sunt reali – riscurile sunt reale și, deseori, mari –, restul este, bineînțeles, showbiz, ficțiune.

Într-o comedie despre morga din New York City – *Afacere de noapte* – nu apare nici un cadavru.

Într-un serial de televiziune despre cum se realizează o emisiune de știri sportive – *Băieții de la SPORT* – nu apar evenimente sportive, personalități sau știri din sport.

Într-un film despre realitatea brutală a traficului de droguri – *Gangster american* – nu apar nici droguri, nici violență.

Nici chiar într-o mare poveste de dragoste, nu se îndrăgostește nimeni.

La fel de important este și faptul că povestirea în sine nu este o realitate. Aceasta ar putea părea evident, dar nu este deloc. Când vă întoarceți de la serviciu și îi spuneți soției sau soțului

„povestea“ zilei respective, remodelați cele nouă ore, pentru a evidenția dramatismul, pentru ca rolul dumneavoastră să devină central, pentru a omite părțile plictisitoare (care pot fi opt ore din cele nouă). Și spuneți o poveste adevărată despre o zi adevărată.

În filme și serialele de televiziune, întotdeauna încercăm să spunem povești care sunt adevărate – indiferent că este *Frost/Nixon*, despre oameni și evenimente reale, sau *Cum a furat Grinch Crăciunul*, despre fantezia unui copil. Poveștile trebuie să fie „adevărate“ în termeni emoționali, adevărate în termeni tematici, nu neapărat adevărate în termeni faptici. Pentru fiecare film care pretinde că abordează o serie de evenimente reale, există acum un website care detaliază toate lucrurile pe care „le-am greșit“ – puteți citi despre abateri de la realitate în *Gravity 3D: Misiune în spațiu* și *Căpitanul Phillips*. Am lansat *Apollo 13* în vara anului 1995 – înainte ca Google să apară pe internet –, dar puteți citi despre modul în care filmul diferă de relatarea faptică a salvării, pe o jumătate de duzină de website-uri.[34] Puteți citi chiar și despre diferențele dintre filmul *Noe* din 2014 cu Russell Crowe și Noe din Biblie, adică diferențele dintre film și povestea „reală“ a unui personaj mitic din Biblie.[35]

Adevărul este că vrem să spunem povești extraordinare, captivante și, astfel, le modificăm tot timpul – de fapt, când facem un film sau un serial de televiziune, modificăm poveștile tot timpul, în timp ce le creăm – pentru a le conferi un caracter mai direct sau pentru ca lucrurile să se miște mai repede. Le modificăm, ca să le facem să pară mai realiste, chiar și atunci când ne îndepărtăm de „fapte“. Toți suntem povestitori și aproximativ în clasa a treia începem să învățăm diferența dintre o poveste adevărată și una care este factual corectă.

Este foarte ușor să te lași absorbit de necesitatea imediată și de charisma Hollywoodului. Acolo este o lume etanșă (nu ajută faptul că suntem în California, departe de luările de decizii importante din Washington, D.C., și din orașul New York). Este

foarte ușor să te lași prins în lumea povestirilor episodice.

Curiozitatea mă aduce la realitate. Faptul de a le pune întrebări oamenilor reali, a căror viață nu are nici o legătură cu industria filmului, este o reamintire reconfortantă a tuturor lumilor care există în afara Hollywoodului.

Poți face oricâte filme vrei despre război și operațiuni secrete sau revoluție sau închisoare. Sunt doar filme. Ce i s-a făcut Veronicăi de Negri nu a fost un film, a fost real – durerea ei și supraviețuirea ei.

*

Când vă uitați la un film extrem de captivant, ce vi se întâmplă? Vorbesc despre unul dintre acele filme la care pierdeți noțiunea timpului, la care totul dispare, cu excepția destinului personajelor și a lumii lor de pe ecran. Unul dintre acele filme după care ieșiți în stradă, clipind des, reintrând în realitate, gândindu-vă: „Ohh, este o după-amiază de primăvară și e duminică. Uff!“

Când vă uitați cu răsuflarea tăiată la ultimele episoade din *Situație de criză* sau *Culisele puterii*, ce vă face să apăsați butonul PLAY încă o dată, de șase ori la rând?

Când citiți o carte, ce anume vă ține în fotoliu, întorcând pagină după pagină, trecând de mult de momentul când trebuia să lăsați cartea și să mergeți la culcare?

Postul Național de Radiodifuziune Publică (NPR) știe exact cât de fascinante pot fi povestirile lui. NPR a descoperit că oamenii parchează, opresc motorul, apoi stau în mașină pe alee, așteptând să afle sfârșitul unei anumite povești care nu s-a terminat încă. NPR le numește „momente în parcare“.[36] De ce ar pune cineva ultimele trei minute dintr-o povestire difuzată de NPR mai presus de cină sau familie?

Curiozitatea.

Curiozitatea vă face să întoarceți paginile cărții, vă trage să

urmăriți încă un episod, vă face să uitați ce zi este, ce oră și ce anotimp, când vă aflați la film. Curiozitatea creează „momentele din parcare“ ale NPR.[37]

Curiozitatea este o parte esențială a artei povestirii – puterea unei narațiuni de a-ți capta atenția, de a crea atracția irezistibilă a acelei întrebări simple: ce urmează să se întâmple?

Poveștile bune au tot felul de elemente impresionante. Au personaje fascinante care sunt prinse în dileme grăitoare, semnificative sau dramatice. Sunt interpretate de actori talentați, au scenarii bune și voci pline de viață. Au intrigi surprinzătoare, desfășurate într-un ritm remarcabil, și cadre care te transportă în locul de desfășurare a acțiunii. Ele creează o lume în care poți aluneca fără efort – și apoi uiți de tine.

Dar totul slujește unui singur scop: să-ți stârnească interesul. Poți spune că te interesează personajele sau povestea, dar, de fapt, te interesează doar ce urmează să se întâmple. Ce se va întâmpla la sfârșit? Cum vor fi descâlcite ițele încurcate ale intrigii? Cum va fi descâlcită încurcătura relațiilor dintre personaje?

O poveste poate sau nu poate să-și exprime punctul de vedere într-un fel memorabil. Ea poate sau nu poate fi antrenantă ori captivantă, amuzantă sau tristă, tulburătoare, chiar exasperantă.

Dar nici una dintre aceste calități nu contează, dacă nu parcurgi întreaga poveste – dacă nu vezi tot filmul sau nu citești toată cartea. Dacă nu rămâi până la sfârșit, nu contează ce a vrut să afirme povestea respectivă. Ca să fie de efect, o poveste trebuie să te țină pe scaun – fie că ții în mână un dispozitiv pentru citit cărți electronice, fie că stai în mașină cu mâna pe butonul radioului, fie că stai într-un fotoliu la cinematograf.

Prima sarcină a unei povești este de a stârni curiozitatea.

De câte ori nu ați început să citiți o relatare dintr-un ziar sau revistă, care avea un titlu grozav, despre un subiect care vă

interesează, dar ați renunțat după câteva paragrafe, gândindu-vă: „Povestea asta nu este pe măsura titlului“?

Curiozitatea este motorul care dă avânt artei de a povesti. Dar cred că între cele două există o legătură mult mai puternică.

Arta de a povesti și curiozitatea sunt indispensabile una alteia. Indubitabil, se consolidează și se împrospătează una pe cealaltă. Dar s-ar putea să facă mult mai mult de atât. Curiozitatea ajută la crearea narațiunii. Și nu există nici un dubiu că povestirea stârnește curiozitatea.

Curiozitatea este amuzantă și te îmbogățește personal, individual. Dar valoarea și partea amuzantă a curiozității sunt amplificate atunci când împărtășești ceea ce ai aflat. Dacă mergeți la grădina zoologică și vedeți puii de panda abia născuți sau mergeți la Florența și petreceți trei zile privind operele de artă ale Renașterii, nimic nu se compară cu întoarcerea acasă, când spuneți familiei și prietenilor „povestea“ călătoriei dumneavoastră. Citim cu voce tare la micul dejun cele mai uimitoare bârfe din ziar. Jumătate din ceea ce scrie pe Twitter este ceea ce spun oamenii: „Uite ce tocmai am citit. Vă vine să credeți?“ Contribuția unei persoane pe Twitter este ceea ce ea consideră suficient de interesant ca să împărtășească – o călătorie prin versiunea ei de curiozitate accesabilă cu un click.

Dacă ne întoarcem în timp tocmai la primele triburi umane, un anumit tip de povestire era indispensabilă pentru supraviețuire. Cel care descoperea un izvor de apă în apropiere trebuia să comunice acest fapt. Mama care trebuia să-și tragă copilul din calea unei pume la pândă trebuia să comunice acest fapt. Cel care a găsit pentru prima dată cartofi sălbatici și și-a dat seama cum să îi mănânce a fost nevoit să comunice acest fapt.

Curiozitatea este extraordinară, dar, dacă ceea ce aflăm se evaporă, dacă nu trece dincolo de experiența noastră personală, atunci nu ne este de prea mare ajutor.

Curiozitatea în sine este esențială supraviețuirii.

Dar puterea dezvoltării umane derivă din capacitatea de a putea împărtăși ceea ce aflăm și de a o acumula.

Și exact aceasta sunt poveștile: cunoaștere împărtășită.

Curiozitatea ne motivează să explorăm și să descoperim. Arta de a povesti ne permite să împărtășim cunoștințele și entuziasmul față de ceea ce tocmai am aflat. Și acea povestire, la rândul ei, inspiră curiozitatea în cei cu care vorbim.

Dacă aflăm despre un izvor care se află în apropiere, am putea deveni curioși să-l găsim noi înșine. Dacă auzim despre această mâncare nouă, cartoful, am putea fi curioși dacă poate fi gătit și să vedem ce gust are.

Chiar și poveștile moderne care ne satisfac emoțional adesea nu ne satisfac curiozitatea. Câți dintre cei care se uită la *Apollo 13* al lui Ron Howard – care are un final menit să satisfacă pe oricine – vor să afle apoi mai multe despre acea misiune sau despre programul Apollo și despre zborurile spațiale, în general?

Există, bineînțeles, o profesie care leagă curiozitatea și arta de a povesti: jurnalismul. Aceasta înseamnă să fii reporter. Suntem toți jurnaliștii și romancierii propriei vieți și ai propriilor relații. Twitter, Instagram și blogurile sunt modalități moderne de a spune: „Uite ce se întâmplă în viața mea“. Ce altceva este demodata cină în familie decât un fel de întrunire de seară a familiei, pentru împărtășirea știrilor?

Cea mai mare parte din forța povestirilor provine din încărcătura lor emoțională. În aceasta constau umorul și bucuria, entuziasmul și calitatea lor de a fi memorabile. Învățăm cum să ne comportăm, în parte, din povestirile despre cum se comportă alții – fie că sunt spuse de fete de clasa a șasea, la prânz, fie de ingineri de software, al căror produs nu a avut succes la noul client, sau de Jane Austin în romanul său, *Rațiune și simțire*. Poveștile sunt modul în care învățăm despre lume, dar și despre alți oameni, despre ce se întâmplă în capul lor și cum este diferit de ceea ce se întâmplă în capul nostru.

Din momentul în care ne naștem, din momentul în care ne trezim dimineața, suntem saturați cu povești. Chiar și atunci când dormim, creierul nostru ne spune povești.

Una dintre marile întrebări fără răspuns despre viața pe pământ este: de ce oamenii pot face un asemenea progres intelectual și social, în comparație cu alte animale?

Poate datorită degetului mare opozabil.

Poate datorită dimensiunii și structurii creierului nostru.

Poate datorită limbajului.

Poate datorită abilității de a produce și a folosi focul.

Dar poate că ceea ce îi face pe oameni unici este abilitatea noastră de a povesti – și reflexul nostru de a lega curiozitatea de arta povestirii într-o spirală asemănătoare cu cea a lui M.C. Escher. Poveștile noastre și curiozitatea noastră se oglindesc reciproc. Ele ne fac să avem succes, dar ne fac și oameni.

*

În copilărie, capacitatea mea de a citi a fost foarte redusă.

În primii ani de școală primară, nu puteam citi deloc. Mă uitam la cuvintele de pe pagină, dar ele nu aveau nici un sens pentru mine. Nu le puteam rosti, nu puteam face legătura între simbolurile tipărite și limbajul pe care îl cunoșteam și îl foloseam zi de zi.

În anii 1950, când eram eu mic, existau doar două motive pentru care un copil de clasa a treia nu putea citi. Erai fie prost, fie încăpățânat. Dar eu eram consternat și frustrat și îmi făceam întotdeauna griji în privința școlii.

Despre dislexie a început să se vorbească la zece ani de când eu nu mai eram în clasa a treia și li s-a oferit ajutor copiilor cu această afecțiune abia la zece ani după aceea. În zilele noastre, aș fi fost categorisit drept dislexic.

Dar, așa cum stăteau lucrurile atunci, luam de obicei nota 4 și, din când în când, câte un 5. Salvarea mea a venit de la bunica –

mama mamei mele, Sonia, prototipul bunicii evreice, înaltă de 1,47 metri. Întotdeauna mi-a spus că sunt special.

Mama era supărată – fiul ei repeta clasa a treia! Mi-a găsit un meditator care m-a ajutat încet, încet, să prind cu lasoul literele și cuvintele de pe pagină. Bunica mea, pe de altă parte, a rămas absolut senină. A fost un adevărat punct de sprijin.

Îmi spunea tot timpul: „Tu ești curios. Curiozitatea ta este bună. Gândește la scară mare!“ Bunica mea a putut vedea dincolo de carnetul de note; aveam impresia că putea vedea ce aveam în cap. Știa că sunt la fel de flămând de a învăța la fel ca orice alt copil. Doar că aveam o mare dificultate în a-mi satisface acea foame.

Bunica m-a ajutat să devin un fel de visător. Îmi spunea: „Nu lăsa sistemul să te definească. Tu ești deja definit – ești curios!“

Ce mai lucru să-i spui unui copil în școala elementară – „Nu lăsa sistemul să te definească!“ Dar slavă Domnului că mi-a zis! Bunica m-a învățat foarte multe, dar unul dintre cele mai importante lucruri pe care mi le-a transmis a fost că tot ce ai nevoie cu adevărat este un adversar.

Când nu poți citi și, apoi, când ai învățat să citești cu mare efort, se întâmplă câteva lucruri. În primul rând, la școală te ascunzi. Dacă nu poți citi, nu poți răspunde la oră la întrebările învățătoarei. Așa că mă tupilam tot timpul, nu ridicam mâna, încercând să fiu invizibil. Încercam să evit să fiu umilit.

Când cititul este muncă grea, ești lipsit de ușurința cu care oamenii învață din ceea ce citesc. Și ești lipsit de povești. Pentru majoritatea oamenilor, cititul este, pur și simplu, un instrument la care nu se gândesc – uneori este dificil, când materialul este dificil, dar deseori cititul este sursă de bucurie, distracție și plăcere. Este întotdeauna o sursă de povești extraordinare.

Dar, pentru mine, cititul în sine era atât de dificil încât nu mă cuibăream cu o carte ca să mă delectez, ca să fiu transportat într-o altă lume, așa cum fac așa mulți copii – și adulți, bineînțeles. Și

nu puteam să mă hotărăsc, așa cum o putea face un elev de clasa a șasea, ce anume mă pasiona – sistemul solar, balene, Abe Lincoln – și să mă duc să iau un teanc de cărți despre subiectul respectiv de la bibliotecă.

Trebuia să fiu ingenios ca să învăț ce voiam să învăț, dar și răbdător și hotărât.

Abilitatea mea de a citi s-a îmbunătățit treptat de-a lungul liceului. Dacă ceea ce am avut a fost dislexie, se părea că scap de ea pe măsură ce creșteam. Ca adult, citesc – citesc scenarii și ziare, cărți și reviste, mesaje și e-mailuri. Dar fiecare pagină este un efort. Truda nu dispare niciodată. Pentru mine, cititul, ca pentru oricare alt dislexic, cred, este ceea ce matematica este pentru mulți oameni: se străduiesc atât de mult să-și introducă problema în cap, încât pierd din vedere punctul central al problemei. Chiar și acum, când am trecut de șaizeci de ani, efortul fizic de a citi mă lipsește de plăcerea pe care ar trebui să mi-o provoace ceea ce citesc.

Ceea ce mi se pare uimitor este faptul că, în ciuda luptei mele cu cititul, două lucruri vitale au supraviețuit: bucuria de a învăța și pasiunea mea pentru povești. Am fost genul de copil a cărui dorință unică era să evite întrebările în clasă, iar acum mă delectez cu oportunitatea de a fi un învățăcel pasionat, de a le pune întrebări oamenilor care descoperă ei înșiși răspunsurile.

Am fost genul de copil care nu avea nici o plăcere să uite de sine cufundându-se în lectura marilor clasici ai copilăriei – *James și piersica uriașă*, *Pânza Charlottei*, *Dune*, *O buclă în timp*, *De veghe în lanul de secară* – iar acum îmi petrec viața contribuind la crearea a exact acelorași tipuri de povești absolut captivante, însă pe ecran.

Îmi plac poveștile bune, dar cel mai mult îmi plac în starea în care ele au fost descoperite la început – spuse cu voce tare. Iată de ce conversațiile curiozității au fost atât de importante pentru mine și, de asemenea, atât de distractive. Am descris câteva

dintre cele mai dramatice, dar majoritatea au avut loc în biroul meu. Unele dintre ele au fost ca și cum aș fi citit o relatare de pe prima pagină din *Wall Street Journal*, cristalizând perfect ceva într-un mod pe care nu îl voi uita niciodată.

Dintotdeauna am fost interesat de bunele maniere și regulile de etichetă: Cum trebuie să te comporți, cum trebuie să-i tratezi pe oameni? Ce importanță are cine deschide ușa și unde trebuie să stea tacâmurile pe masă?

Am invitat-o pe Letitia Baldrige, ca să vorbim – legendara specialistă în protocolul de orice tip, care a devenit celebră în calitate de secretară responsabilă cu relațiile publice pentru Jacqueline Kennedy, ajutând la transformarea Casei Albe din perioada Kennedy într-un centru cultural și artistic. Baldrige plecase de la Tiffany&Co. ca să lucreze la Casa Albă și apoi a scris o rubrică în ziar și multe cărți despre manierele moderne. Era înaltă – mult mai înaltă decât mine – și era deja grizonantă când a venit să vorbim. A intrat în biroul meu cu o autoritate elegantă.

Letitia Baldrige m-a ajutat să înțeleg diferența dintre „maniere“ și „etichetă“ – ceva ce eu nu sesizasem până atunci.

Manierele sunt, de fapt, esența modului în care îi tratăm pe ceilalți oameni – manierele s-au născut din compasiune, empatie, ele sunt „regula de aur“. Manierele, pur și simplu, îi fac pe oameni să se simtă bine-veniți, în largul lor și respectați.

Eticheta este un set de tehnici pe care le folosim ca să avem maniere alese. Eticheta este un produs secundar. Diferența constă în chiar modul în care invităm pe cineva la un eveniment. Modul în care salutăm oamenii, modul în care îi prezentăm celor deja prezenți, modul în care tragi scaunul pentru cineva.

Manierele sunt, literalmente, modul în care vrei să te comporți și modul în care vrei să-i faci pe oameni să se simtă. Eticheta este concretizarea granulară a acelei dorințe de a-i trata pe oameni cu grație și căldură.

Îmi place mult această diferențiere. Pentru mine, ea pune în

lumină atât manierele, cât și eticheta, făcându-le mai ușor de înțeles și mai practice. Folosesc în fiecare zi câte ceva din ceea ce m-a învățat Letitia Baldrige. Deschideți ușa de la mașină pentru parteneră nu fiindcă ea nu ar putea-o deschide singură, ci pentru că o iubiți. Aranjați argităria pe masă într-un anumit fel deoarece aceasta le conferă oaspeților dumneavoastră confort și predictibilitate, așa încât ei pot fi mai relaxați la masă.

Și, cum mi-a spus Letitia, sentimentul pe care încercați să-l transmiteți – ospitalitatea, căldura – este mult mai important decât urmarea unei anumite reguli. Puteți urma regulile, dar, dacă o faceți cu o atitudine disprețuitoare, dați dovadă de impolitețe, în ciuda etichetei „perfecte".

Nu toate conversațiile au fost atât de folositoare din punct de vedere practic. Una dintre preferatele mele a fost cu cineva care, la prima vedere, părea a fi exact opusul unei specialiste în etichetă, așa cum este Letitia Baldrige: Sheldon Glashow, fizicianul de la Harvard care a câștigat Premiul Nobel pentru Fizică în 1979, când avea patruzeci și șase de ani, pentru lucrări de cercetare pe care le făcuse la douăzeci și opt de ani.

L-am adus pe Glashow cu avionul la Los Angeles de la Cambridge. A venit la birou într-o dimineață și părea tot atât de încântat de noutatea întâlnirii cu o persoană cu influență în industria cinematografică, pe cât eram și eu de întâlnirea cu cineva de talia lui din lumea științei.

Când a venit în vizită, în 2004, avea șaptezeci și doi de ani și era unul dintre înțelepții în fizica modernă a particulelor elementare. Activitatea sa de pionierat în fizică a inclus și descoperirea faptului că ceea ce fizicienii credeau a fi cele patru forțe fundamentale ale naturii ar putea fi, de fapt, trei forțe – Glashow a ajutat la „unificarea" forței nucleare slabe și a forței electromagnetice. (Celelalte două sunt forța nucleară tare și gravitația.)

Îmi place să-mi bat capul cu fizica particulelor elementare.

Îmi place la fel cum altora le place să înțeleagă complexitatea geologiei sau tranzacțiile valutare sau pocherul. Este o lume încifrată, de sine stătătoare, cu un limbaj specific și o serie de personaje – fizica particulelor elementare poate părea, literalmente, un univers diferit. Și, cu toate acestea, ea este universul în care noi trăim. Toți suntem alcătuiți din quarcuri, hadroni și forțe electroslabe.

Când a intrat în biroul meu, Glashow era în culmea entuziasmului și a deschiderii. Eu sunt un novice, dar el a fost fericit să mă treacă prin toată fizica particulelor elementare, până unde a ajuns ea astăzi. Are conduita profesorului tău preferat, răbdător. Dacă nu înțelegi ceva, încearcă să-ți explice într-un mod diferit.

Este și profesor, și om de știință. În dimineața în care Glashow a câștigat Premiul Nobel, a fost nevoit să-și anuleze cursul de la ora 10 dimineață, care era despre fizica particulelor elementare, pe care-l ținea studenților de la Harvard.

Glashow era curios despre industria cinematografică. Evident, îi plac filmele. Îi ajutase pe Matt Damon și pe Ben Affleck să învețe matematică pentru filmul *Good Will Hunting* (i se aduc mulțumiri pe generic).

Glashow a fost exact opusul lui Edward Teller. S-a bucurat de șansa de a vorbi – a dedicat două zile din viața lui acestei vizite – și era interesat de aproape orice. De obicei, alocăm unei conversații o oră sau două din programul zilei. Am stat de vorbă cu Shelly Glashow patru ore, iar timpul parcă a zburat. Principalul sentiment pe care l-am avut când l-am condus pe dr. Glashow la ușa biroului meu a fost acela că mi-ar plăcea să mai stau de vorbă cu acest om.

Un articol de ziar sau de revistă, în mâinile unui reporter talentat, ar fi putut imortaliza multe din ceea ce am aflat de la Letitia Baldrige și de la Sheldon Glashow. Dar aș fi făcut un efort atât de mare să le citesc, încât cred că aș fi ratat toată distracția.

De fiecare dată înțeleg ce privilegiu extraordinar sunt pentru mine aceste conversații ale curiozității – majoritatea oamenilor nu-și petrec viața sunându-i pe alții și invitându-i să vorbească. Dar eu obțin ceva special din acest gen de curiozitate, care nu mi se întâmplă doar mie sau doar în acest cadru: a întâlni oameni în persoană este complet diferit de a-i vedea la televizor sau a citi despre ei. Acest lucru nu este valabil doar pentru mine. Însuflețirea și energia unei persoane se simt doar atunci când îi strângi mâna și o privești în ochi. Când o auzi povestindu-ți ceva. Pentru mine, acest lucru are o forță emoțională reală, o forță care rămâne. Este o modalitate de învățare fără să ți se fi predat, este învățare prin intermediul povestirii.

Acest tip de curiozitate directă, în carne și oase, aduce cu ea elementul de surpriză. Atât Baldrige, cât și Glashow au fost surprinzători – foarte diferiți de ceea ce îmi imaginasem înaintea întâlnirii cu ei.

Baldrige era concentrată pe maniere, nu pe etichetă. În ciuda vastei sale experiențe la cele mai înalte niveluri ale ceea ce se poate numi cel mai precis protocol – de la Tiffany la dineurile de stat de la Casa Albă –, ea își dorea, de fapt, ca oamenii să se comporte frumos unii cu alții. Era arbitra legendară a regulilor, dar, pentru ea, manierele nu însemnau reguli, ci bunăvoință și ospitalitate.

Glashow activează într-o ramură a științei care este atât de încifrată, încât necesită tot atâția ani de școală *după* absolvirea liceului câți au fost necesari înainte, doar pentru a ajunge în punctul de unde poți începe să aduci contribuții reale. Și, cu toate acestea, Glashow era opusul inaccesibilului și insularului. A fost o experiență reconfortantă să cunosc un fizician strălucit care nu era absolut deloc clișeul omului de știință distrat. Era complet angajat într-un univers mai larg.

Ceea ce vreau să subliniez este că nu e nevoie să te întâlnești, prin programare, cu secretarul pentru relații publice de la Casa

Albă sau cu fizicianul câștigător al Premiului Nobel, pentru a avea acest fel de experiență. Când vine cineva nou în firma pentru care lucrați, când stați pe linia de tușă la meciul de fotbal al fiului dumneavoastră alături de ceilalți părinți, când stați în avion lângă un necunoscut sau participați la o conferință importantă, toți acești oameni din jurul dumneavoastră au o poveste de spus. Merită să vă oferiți șansa de a fi surprinși.

*

Am întâlnit-o pe Condoleezza Rice la o petrecere la Hollywood. Dintotdeauna mă intrigase persoana ei. Cântă muzică clasică la pian. A fost profesor de științe politice la Universitatea Stanford și apoi rectorul universității. Și, bineînțeles, a fost consiliera președintelui George W. Bush pentru probleme de securitate națională, timp de patru ani, și secretar de stat tot timp de patru ani. Are o prezență remarcabilă – dat fiind gradul ei de responsabilitate, întotdeauna pare stăpână pe sine, chiar calmă. De asemenea, dă senzația că este mereu informată. Mie mi s-a părut aproape înzestrată cu puteri supranaturale.

Cina la care am întâlnit-o a avut loc în 2009, la scurt timp după ce nu mai era secretar de stat. Stătea chiar în fața mea.

Condi era încă păzită de agenți Secret Service, dar era foarte ușor să vorbești cu ea. Un lucru pe care îl remarcai atunci când stăteai lângă ea și pe care nu-l puteai vedea niciodată la televizor era scânteia din ochii ei. Când cina s-a terminat, i-am zis: „Vă pot suna? N-ați vrea să luăm masa împreună?“

A zâmbit și mi-a zis: „Sigur!“

Nu la mult timp după aceea, am luat masa la E Baldi, pe Cañon Drive, un restaurant celebru de la Hollywood. A venit cu mașina, împreună cu agenții ei de la Secret Service, și am stat în singurul separeu din micul restaurant.

Condi era relaxată și îndatoritoare, dar cred că eu eram mai curios în privința ei decât era ea în privința mea.

I-am spus despre un film pentru care ne pregăteam. Se numea *Cartel*, despre un bărbat care voia să se răzbune pe cartelurile de droguri din Mexic, după ce îi uciseseră soția cu brutalitate. Acțiunea filmului se desfășura în Mexic, sediul unei violențe foarte intense a cartelurilor, și intenționam să filmăm chiar în Mexic, câteva luni mai târziu. Inițial, îl distribuisem pe Sean Penn ca protagonist; dar când el nu a mai fost disponibil, l-am înlocuit cu Josh Brolin. Eram îngrijorat pentru realizarea unui film extrem de critic la adresa cartelurilor, într-o țară unde judecătorii erau decapitați.

Condi m-a ascultat. I-am spus că agenția de protecție a studioului evaluase zonele unde voiam să filmăm în Mexic și ne-a spus că era în regulă. M-a privit cu scepticism și mi-a spus: „Nu cred că sunteți în siguranță“.

Cartel era la răscruce. Cheltuiserăm bani. Studioul credea că nu exista nici un pericol. Dar ceea ce eu citeam în ziare în fiecare zi îmi sugera complet altceva. Problema siguranței nu-mi dădea pace. M-am gândit: „Eu m-aș duce în Mexic, pe platoul de filmare al unui film despre carteluri?“ Răspunzând cinstit, m-am gândit că nu m-aș duce. Și, dacă eu nu m-aș duce, cum m-aș putea simți bine trimițându-i pe alții acolo? Aveam mare nevoie de un alt punct de vedere, mai informat.

Condi a luat legătura cu mine după prânzul nostru. Făcuse niște verificări și mi-a zis: „Nu, nu sunteți în siguranță să faceți ce aveți de gând“.

Aceea a fost ultima picătură atât pentru mine, cât și pentru studio. Am renunțat la film. Nu ne-am mai dus în Mexic; de fapt, filmul nu s-a mai făcut. Uitându-mă în urmă, mă îngrijorez că cineva ar fi putut muri atunci. Am învățat să fiu atent la astfel de instincte, la acele îndoieli care nu-mi dau pace și am învățat să mă asigur că suntem suficient de curioși ca să apelăm la opiniile experților, atunci când există un mare risc. Cred că producerea unui film despre cartelurile drogurilor chiar în țara în care ele

operează ar fi putut fi un dezastru.

N-aș putea fi suficient de bun în meseria mea dacă n-aș fi curios. Curiozitatea a pătruns de-acum în fiecare fază a procesului. Dar gândiți-vă la cât de mulți oameni ar trebui să spună același lucru, în profesii la care nu ne gândim că ar necesita neapărat un spirit iscoditor – cel puțin nu ca o calitate de bază –, cum ne așteptăm să fie în cazul medicilor sau al detectivilor.

Un bun planificator financiar trebuie să cunoască piețele și modalitatea de a pune deoparte bani pentru pensie, dar el ar trebui să fie și curios.

Un bun agent imobiliar trebuie să cunoască piața, casele de vânzare, casele care ar putea fi scoase la vânzare, dar ar trebui să fie și curios în privința clienților săi.

Un urbanist trebuie să fie curios, iar un director de publicitate, o menajeră, un antrenor de fitness, un mecanic auto, o coafeză bună, toți trebuie să fie curioși la rândul lor.

Și, în fiecare caz, curiozitatea se reduce la poveste. Care este povestea vieții dumneavoastră și cum sperați ca banii sau noua casă sau noua coafură să vă ajute să dați formă acelei povești și să vă ajute să o spuneți mai departe?

Acest tip de curiozitate pare uneori atât de banal, încât nu ar trebui să vorbim despre el. Cred că așa a fost odată. Dar, într-o lume în care atât de multe dintre interacțiunile noastre de bază sunt structurate și scenarizate – folosim „serviciul clienți“ vorbind, de fapt, cu un robot, încercăm să ne facem auziți la un difuzor când comandăm la drive-in – curiozitatea a fost strangulată.

Ea este considerată un joker.

Dar tocmai în aceasta constă greșeala. Când vă gândiți la un hairstylist bun, meseria însăși necesită abilitatea de a înțelege părul, abilitatea de a înțelege forma capului, calitatea părului și un strop de creativitate și individualizare. Dar ea comportă și un

element uman extrem de important. În calitate de clienți, vă doriți un profesionist care să fie interesat de dumneavoastră, care să întrebe ce înseamnă părul pentru dumneavoastră și este atent la felul în care doriți să arătați și să vă simțiți atunci când vă veți ridica de pe scaunul din salonul de coafură. Vă doriți, de asemenea, un hairstylist care vorbește cu dumneavoastră, care pune acele tipuri de întrebări ce mențin ambele părți implicate și binedispuse, în timp ce părul dumneavoastră este spălat, tuns și uscat. (Sau un hairstylist suficient de receptiv încât să priceapă că nu doriți să vorbiți deloc.)

Lucrul extraordinar este că acest tip de curiozitate de rutină funcționează atât pentru hairstylist, cât și pentru client. Clientul obține tunsoarea pe care și-a dorit-o, părul care îl ajută să se pună cel mai bine în valoare, care îl ajută să-și spună povestea, dar el obține și o experiență plăcută, relaxantă. Hairstylistul evită să cadă în rutină. Învață ceva despre clientul său, dar și ceva despre modul în care funcționează lumea – fiecare client care ajunge în fotoliul de salon îi oferă șansa unei miniaturale conversații a curiozității. Hairstylistul realizează cele mai bune tunsori de care este în stare, în timp ce obține clienți fideli și mulțumiți și are o muncă distractivă.

Experiența de a merge la salonul de coafură nu seamănă cu aceea de a sta de vorbă cu un arhitect pentru a reproiecta spațiul de birouri din compania dumneavoastră sau pentru a proiecta extinderea locuinței. Dar curiozitatea și arta de a povesti adaugă acea notă de amuzament și unicitate – și uneori înțelegere și o percepție profundă – la ceea ce altminteri poate deveni rutină.

Dacă bunele maniere sunt lubrifiantul care ne ajută să ne înțelegem între noi, curiozitatea este acel strop de ardei iute care ne condimentează viața, ne trezește, creează legături și dă semnificație aproape oricărei întâlniri.

[32] Jonathan Gottschall, *The Storytelling Animal* [Animalul povestitor] (New York: Houghton Mifflin, 2012), 3.

[33] Puteți căuta pe Google expresia „francize de filme de miliarde de dolari“ și veți obține o listă de la Serviciile Informaționale Nash, care produce știri din industria filmului și furnizează date legate de evoluția financiară a filmelor, într-o publicație numită *The Numbers*. Lista „francizelor“ de filme realizată de Nash arată că, la încasările din SUA, paisprezece serii de filme americane au făcut un miliard sau mai mult. Dacă includem și vânzările internaționale, numerele sunt mult mai mari. În total, patruzeci și șapte de serii de filme au produs un venit brut de peste 1 miliard de dolari din vânzările la casă. Găsiți lista actualizată aici: www.the-numbers.com/movies/franchises, accesat la 18 octombrie 2014. Și conform site-ului publicației *The Numbers* de la Nash, filmele pe care eu le-am produs în ultimii treizeci și cinci de ani au adus un venit brut din vânzări de 5 647 276 060 dolari. Detalii găsiți aici: www.the-numbers-person/208890401-Brian-Grazer#tab=summary, accesat la 18 octombrie 2014.

[34] Ce părți ale filmului *Apollo 13* s-au abătut de la faptele reale? Dacă sunteți curioși, iată câteva website-uri care răspund la această întrebare, inclusiv un interviu lung cu T.K. Mattingly, astronautul căruia nu i s-a mai permis în ultima clipă să participe la misiune, fiindcă fusese expus la rubeolă:

Ken Mattingly despre filmul *Apollo 13*: www. universe today.com/101531/ken-mattingly-explains-how-the- apollo-13-movie-differed-from-real-life, accesat la 18 octombrie 2014.

De pe website-ul oficial de istorie orală al NASA: www.jsc.nasa.gov/history/oral_histories/MattinglyTK_11-6-01.htm, accesat în 18 octombrie 2014.

De pe Space.com, „Apollo 13: Facts About NASA’s Near Disaster“ [Apollo 13: Date despre pericolul la care s-a expus NASA]: www.space.com/17250-apollo-13-facts.html, accesat în 18 octombrie 2014.

[35] „How Biblically Accurate Is *Noah*?“ [Cât de corect din punct de vedere biblic este filmul *Noe*?], Miriam Krule, *Slate*, 28 martie 2014, www.slate.com/blogs/browbeat/2014/03/28/ noah_movie_biblical_accuracy_hoe_the_darren_aronofsky_ movie_departs_from.html, accesat la 18 octombrie 2014.

[36] Cum a descoperit NPR că ascultătorii lui aveau „momente în parcare“? Un fost director de la Știri din cadrul NPR mi-a spus că rețeaua primește scrisori (iar acum

emailuri) de la ascultători care spun că nu au intrat în casă imediat ce au ajuns – au stat în mașină până când s-a terminat povestirea pe care o ascultau.

[37] Dacă nu sunteți ascultători obișnuiți ai Postului Național de Radiodifuziune Publică și nu știți ce înseamnă să fiți fermecați de o poveste radiofonică într-un asemenea grad încât nu puteți ieși din mașină, iată câteva zeci de povestiri NPR considerate „momente în parcare“. Ascultați una sau două. Veți vedea: www.npr.org/series/700000/driveway- moments, accesat la 18 octombrie 2014.

4. CURIOZITATEA CA PUTERE A SUPEREROULUI

Curiozitatea va învinge frica mai ușor decât curajul.
– JAMES STEPHENS, *Căldarea cu aur*[38]

Stăteam în barul hotelului Ritz-Carlton din New York, vizavi de Central Park, cu un bărbat cu cei mai mari și frumoși perciuni de la președintele Martin Van Buren încoace. Stăteam la un pahar cu Isaac Asimov, autorul care a adus la viață știința și literatura științifico-fantastică pentru o întreagă generație de americani.

Era în 1986, când filmul *Sirena îndrăgostită* se lansase și era un mare succes de care eu profitam din plin pentru a avea conversații ale curiozității cât mai ambițioase cu putință.

Isaac Asimov era o legendă, desigur. La momentul când ne-am întâlnit, scrisese peste 300 de cărți. La data morții lui, în 1992, numărul acestora crescuse la 477. Scrierile lui Asimov sunt atât de clare și accesibile – făcând toate subiectele complicate ușor de înțeles – încât aproape că trecem cu vederea cât era de deștept. Deși nimeni nu i-a spus vreodată „dr. Asimov“, își luase doctoratul în chimie la Universitatea Columbia și, înainte de a se putea întreține din scris, a fost profesor de biochimie la Facultatea de Medicină de la Universitatea Boston.

Majoritatea îl cunosc pe Asimov ca povestitor și ca vizionar, un om care a fost capabil să analizeze modul în care știința și

ființele umane interacționează și să-și imagineze viitorul, autorul cărților *Eu, robotul* și *Trilogia Fundației*. Dar Asimov a scris, de fapt, mai multe cărți de non-ficțiune decât de ficțiune. A scris șapte cărți de matematică, șaizeci și opt de cărți de astronomie, un manual de biochimie, a scris cărți cu titluri ca *Fotosinthesis* [*Fotosinteza*] și *The Neutrino: Ghost Particle of the Atom* [*Neutrino: particula-fantomă a atomului*]. A scris ghiduri literare pentru Biblie (două volume), pentru Shakespeare și pentru *Paradisul pierdut*. Avea o pasiune copilăresc-malițioasă pentru glume și a scris opt volume sau colecții umoristice, inclusiv *Lecherous Limericks* [*Rime umoristice lascive*], *More Lecherous Limericks* [*Mai multe rime umoristice lascive*] și *Still More Lecherous Limericks* [*Și mai multe rime umoristice lascive*].[39] În ultimii zece ani din viață, Asimov a scris cincisprezece sau chiar mai multe cărți pe an. Scria cărți mai repede decât le pot citi majoritatea oamenilor – inclusiv eu.

Asimov era o enciclopedie, a fost autodidact și un geniu. Și a fost un povestitor înnăscut. Cine nu și-ar dori să stea de vorbă cu el o oră?

Isaac Asimov s-a întâlnit cu mine la Ritz-Carlton împreună cu soția lui, Janet Jeppson Asimov, psihiatră, cu specializări la Universitățile Stanford și New York. Ea mi-a părut mai intimidantă decât el – Isaac era relaxat, soția lui era mereu în gardă. Era clar că ea era șefa sau, cel puțin, protectoarea lui.

Atât Isaac, cât și Janet au comandat bere cu ghimbir.

Am început să pălăvrăgim. Era clar că nu mergea foarte bine, deși nu mi-am dat seama cât de rău mergea. După doar zece minute – familia Asimov nu-și terminase încă băutura – Janet Asimov ne-a întrerupt brusc.

„Este clar că nu cunoașteți suficient de bine opera soțului meu, pentru a purta această conversație“, a spus ea, ridicându-se de la masă. „Îi irosiți timpul. Plecăm. Haide, Isaac.“

Și aceasta a fost tot. S-au ridicat și m-au lăsat singur la masă,

cu gura căscată de uimire.

Îmi aranjasem această întâlnire cu unul dintre cei mai interesanți, inventivi și prolifici povestitori ai vremurilor noastre și reușisem să-l plictisesc (sau, cel puțin, s-o plictisesc pe vigilenta lui soție) atât de deplin în doar zece minute, încât n-au mai putut rezista și au fost nevoiți să evadeze din gaura neagră a prostiei mele.[40]

Nu cred că am mai avut vreodată în viața mea atât de puternic sentimentul că fusesem pălmuit – fără a fi fost atins.

Problema este că Janet Asimov avea dreptate.

Mi-a luat mai multe luni să trec peste durerea ascuțită provocată de plecarea lor. Dar ea mă prinsese pe picior greșit și mă pusese la colț. Nu am fost suficient de pregătit să vorbesc cu Isaac Asimov. Fusese de acord să-și ia o oră din viață, ca să stea de vorbă cu mine – pentru el, aceasta însemna sacrificarea unui întreg capitol de carte –, dar eu nu îl respectasem la rândul meu. Nu îmi luasem timp ca să aflu suficiente lucruri despre el sau să citesc, să zicem, *Eu, robotul*, de la început până la sfârșit.

M-am dus la acea întâlnire speriat de Isaac Asimov. Eram îngrijorat exact de lucrul care s-a întâmplat. Îmi era teamă că nu am suficiente informații ca să port o conversație bună cu Asimov. Dar nu fusesem destul de înțelept încât să îmi folosesc acea teamă pentru a activa curiozitatea.

Nu am mai repetat acele greșeli.

Am învățat să mă bazez pe curiozitate în două feluri importante: în primul rând, mă folosesc de curiozitate ca să lupt împotriva fricii.

Am o grămadă de temeri relativ banale.

Mi-e frică să vorbesc în public.

Nu-mi prea plac evenimentele sociale importante, la care s-ar putea să nu mă simt bine, unde este posibil să mă simt prins în cursă sau unde s-ar putea să nu fiu suficient de amuzant pe cât lumea se așteaptă să fiu.

Acum, luați-vă un minut ca să analizați această listă. Date fiind temerile mele, este clar că mi-am ales profesia greșită. Jumătate din viața mea – jumătate din activitatea mea profesională – presupune să mă duc undeva, să țin un discurs, să particip la evenimente sociale cu oameni importanți pe care oarecum îi cunosc, dar, de fapt, nu-i cunosc.

La aceasta se adaugă faptul că îmi este puțin teamă de oamenii puternici și sunt puțin intimidat de intelectuali – exact genul de oameni cu care îmi doresc să port conversațiile curiozității – și se pare că mi-am făurit o viață menită să îmi provoace anxietate din momentul în care deschid ochii dimineața.

Pe lângă faptul că îmi folosesc curiozitatea pentru a-mi controla temerile, profit de ea pentru a-mi insufla încredere – în ideile mele, în deciziile mele, în viziunea mea, în mine însumi. După cum am mai spus, Hollywoodul este tărâmul lui „nu“. În loc să scriem cuvântul H-O-L-L-Y-W-O-O-D în celebrul însemn de pe Dealurile Hollywood, ar trebui să scriem N-U-N-U-N-U-N-U-N-U!

Un producător de filme aspirant care a fost recent în biroul meu, la o întâlnire, mi-a zis: „Oh, tu ești tare. Ție nimeni nu-ți spune «nu»“.

Este stupid. Toată lumea îmi spune „nu“. Toată lumea încă îmi spune „nu“. Este exact opusul a ceea ce pare.

Bineînțeles, oamenii *ca* mine. Oamenii îmi spun „da“ când le cer o întâlnire.

Oamenii spun: „Te invit la masă“. Uneori ei spun: „Te invit într-o excursie extraordinară“ – și este flatant.

Dar, dacă vreau să fac ceva creativ, dacă vreau să fac ceva mai îndrăzneț – un serial de televiziune despre un călău medieval, de exemplu, pe care l-am promovat în 2014, sau un film despre impactul lui James Brown în industria muzicală din Statele Unite, care a fost lansat în vara lui 2014 –, oamenii îmi

spun „nu“. În zilele noastre, oamenii zâmbesc și îmi pun brațul în jurul umerilor când mă refuză.

Trebuie să înveți să învingi acest „nu“.

Toată lumea de la Hollywood trebuie să învingă acest „nu“ – și dacă scrii coduri în Silicon Valley sau dacă proiectezi mașini în Detroit ori dacă administrezi fonduri speculative în centrul Manhattanului, trebuie, de asemenea, să înveți să învingi acest „nu“.

Unii își folosesc farmecul personal pentru a-l depăși.

Unii recurg la lingușire pentru a-l depăși, alții recurg la argumente raționale, alții la văicăreală.

Dacă am nevoie de susținere pentru un proiect, nu vreau să ademenesc pe nimeni cu ajutorul farmecului personal, al lingușirii sau al vorbelor mieroase. Vreau să aibă aceleași entuziasm și dedicare pe care le simt și eu. Nu vreau să atrag pe nimeni împotriva propriei rațiuni. Vreau să vadă ideea, filmul, personajele cu acel tip de entuziasm care să ne facă să trecem de aspectele dificile ale oricărui proiect.

Îmi folosesc curiozitatea pentru a învinge aceste „nu“-uri, îmi folosesc curiozitatea pentru a înțelege cum să ajung la „da“. Dar nu chiar în modul pe care vi l-ați imagina.

*

Nu m-am transformat în producător propriu-zis cu primul film pe care l-am făcut cu Ron Howard – *Afacere de noapte*. Filmul era inteligent, sexy, ușor de explicat. Te captiva imediat. Îți dădeai seama repede de posibilitățile lui comice. De fapt, *Afacere de noapte* are la bază o întâmplare reală pe care am citit-o pe ultima pagină din *New York Times* în vara anului 1976.[41]

Cel de-al doilea film pe care l-am făcut cu Ron, *Sirena îndrăgostită*, m-a învățat ce fac, de fapt, producătorii de la Hollywood. Slujba lor este să vină cu o viziune a poveștii și să găsească finanțarea și distribuția pentru a face filmul, să

protejeze calitatea filmului pe măsură ce este realizat. Dar, întâi și întâi, treaba producătorului este să facă în așa fel încât filmul să fie realizat.

Nucleul filmului *Sirena îndrăgostită*, ceea ce eu numesc „punctul de aprindere“ al poveștii, este simplu: ce se întâmplă când o sirenă iese din ocean pe uscat?

Ce impresii și-ar face, cum ar fi viața ei? Ce s-ar întâmpla dacă eu aș întâlni acea sirenă?

Ce ar trebui să fac pentru a-i câștiga dragostea – ea la ce ar trebui să renunțe? La ce ar trebui să renunțe bărbatul care o curtează?

Am scris chiar eu primul scenariu pentru *Sirena îndrăgostită* (Pentru început, l-am numit *Wet – Udă*).

Mi-a venit ideea cu sirena înainte de cea pentru *Afacere de noapte*, în timp ce lucram ca producător de miniseriale și filme de televiziune precum *Zuma Beach* – [*Plaja Zuma*] și seria de filme de televiziune *Cele Zece Porunci*]. Urmam sfatul pe care mi l-a dat Lew Wasserman, acela de a veni cu idei, ceva ce îmi aparținea, punând creionul la lucru în carnetul galben. Eram ca oricare alt tânăr de douăzeci și opt de ani din industria cinematografică din L.A. din anii 1970: eram fascinat de femeile din California. Încercam tot timpul să le înțeleg. Nu este un salt prea mare de la femeile în bikini de pe plajă la o sirenă pe plajă.

Cu această excepție: nimeni nu dorea un film despre sirene.

Nici un studio nu era interesat, nici un regizor nu era interesat.

Toată lumea a spus „nu“.

Nici chiar Ron Howard nu voia să regizeze un film despre o sirenă. A spus „nu“ de mai multe ori.

Hollywoodul este prin definiție un oraș care se opune riscului – întotdeauna căutăm doar lucruri sigure. De aceea avem filme cu patru continuări, chiar șase continuări.

Nimeni nu părea să înțeleagă un film despre o sirenă. Ce se

alesese de ultimul film de succes cu sirene?

În cele din urmă, s-au întâmplat două lucruri.

În primul rând, am ascultat de acel refuz. Această rezistență conținea informații care trebuiau să mă facă curios.

Le spuneam: „Este un film despre o sirenă care vine pe uscat. Întâlnește un băiat. Este amuzant“. Și nu funcționa.

Le spuneam: „Este un film despre o sirenă care vine pe uscat. Întâlnește un băiat. E un fel de fantezie. Înțelegeți?“ Nu erau deloc convinși.

Trebuia să înțeleg la ce anume îmi spuneau „nu“. Spuneau „nu“ la comedie? Spuneau „nu“ la fantezia cu sirena ? Îmi spuneai „nu“ mie, Brian Grazer?

S-a dovedit că, la început, am scris și am prezentat *Sirena îndrăgostită* prea mult din perspectiva sirenei.

Sirenele îmi păreau extrem de interesante, extrem de ademenitoare (și sunt într-o companie selectă – de exemplu, Hans Christian Andersen cu a sa legendară *Mica sirenă*). Directorii de la Hollywood păreau, pur și simplu, nedumeriți. Spuneau „nu“ sirenei.

Atunci m-am gândit: „Bine, nu este un film despre sirene – este o poveste de dragoste! Este o comedie romantică, în care fata este o sirenă“. Am recontextualizat filmul. Am început să prezint un film care era o poveste de dragoste, între un bărbat și o sirenă, presărată cu accente de comedie.

Răspunsul a fost tot „nu“, dar mai puțin categoric. Era clar că cel puțin directorii erau puțin gâdilați de ideea unei povești de dragoste cu o sirenă.

Anthea Sylbert, a cărei slujbă era de a cumpăra filme pentru United Artists, era una dintre persoanele cărora le-am prezentat *Sirena îndrăgostită* de mai multe ori.

„Te dau afară pe ușă și vii înapoi pe geam“, mi-a spus ea exasperată, într-o zi. „Te dau afară pe fereastră și vii înapoi pe horn. Răspunsul este «nu». Nu vreau filmul ăsta cu sirene!“

Devenisem o pacoste. Dar, așa cum mi-a spus Anthea Sylbert recent, „Ai fost o pacoste, dar nu ca un țânțar. Mai degrabă ca un puști hiperactiv de cinci ani. Neastâmpărat. Îmi doream să-ți spun să te duci să stai într-un colț și să fii cuminte“.

În ciuda faptului că m-a refuzat, Anthea a fost interesată de sirenă. „Întotdeauna am fost amatoare de mitologie, fabule, basme“, mi-a spus ea. De fapt, nu era prea greu să faci din filmul cu sirene o poveste de dragoste între un bărbat și o sirenă, iar apoi un basm despre povestea de dragoste dintre un bărbat și o sirenă.

Anthea mi-a făcut rost de niște bani pentru un scenariu mai cizelat și m-a ajutat să-l angajez pe scriitorul și scenaristul Bruce Jay Friedman, să refacă varianta mea originală.

Și mi-am exersat puțin curiozitatea și asupra Antheei. Voia reguli pentru sirenă.

Habar nu aveam despre ce vorbea. Am întrebat-o: „De ce avem nevoie de reguli?“

Voia să se știe clar cum se comporta sirena în ocean și cum se comporta pe uscat (Ce s-a întâmplat cu coada, de exemplu?). Voia ca publicul să fie la curent cu regulile.

„De ce?“, am întrebat eu din nou.

Era de părere că va potența atât latura amuzantă, cât și elementul de basm.

Apoi, de nicăieri, un al doilea film cu sirene a apărut – acesta avea să fie scris de legendarul scenarist Robert Towne (*Cartierul chinezesc*, *Șampon*), în regia lui Herbert Ross (*Goodbye, Mr. Chips*, *Pas decisiv*), și urma să-i aibă ca protagoniști pe Warren Beatty și Jessica Lange.

Un singur film cu sirene era complet neinteresant pentru Hollywood.

Două filme cu sirene erau însă prea mult și Hollywoodul înclina în favoarea scenaristului câștigător de Oscar și a regizorului nominalizat la Oscar, în defavoarea parteneriatului

Grazer-Howard – aveam ca atu un singur film pe care îl realizaserăm împreună.

Par relaxat, mă îmbrac relaxat, încerc să mă comport relaxat. Dar nu sunt așa. Sunt omul care a auzit prin fereastra deschisă doi tipi care vorbeau despre o slujbă și, douăzeci și patru de ore mai târziu, obținuse slujba respectivă. Pot enumera mai multe persoane cu care m-am străduit între șase și douăsprezece luni să port o conversație a curiozității: Lew Wasserman, Daryl Gates, Carl Sagan, Edward Teller, Jonas Salk.

Așadar, la început, o duzină de indivizi îmi spun că nimeni nu este interesat de filme cu sirene, că nimeni nu face filme cu sirene. Apoi îmi zic: „O, îmi pare rău, ne-ar plăcea să facem filmul tău cu sirene, dar este deja un film cu sirene în lucru – cu Jessica Lange în rolul sirenei! Grozav, nu? Nu ar fi înțelept să ne opunem la așa ceva. Mulțumesc că te-ai gândit la noi“.

Îmi pare rău, dar nu aveam de gând să-i las pe Herbert Ross și Robert Towne să facă filmul meu cu sirene.

Până la urmă, eu și Ron am încheiat o înțelegere cu Disney pentru ca *Sirena îndrăgostită* să fie primul film al noii lor divizii, Touchstone, care fusese creată special pentru ca grupul Disney să aibă libertatea de a face și alte filme decât cele pentru copii. Ron nu doar a semnat contractul, dar le-a spus celor de la Touchstone că va face filmul cu buget redus și a promis că va avea încasări mai mari decât sirena lui Herbert Ross în cinematografe.

Sirena îndrăgostită a fost un succes enorm. A fost numărul unu la încasări în primele două săptămâni, a fost în topul primelor zece filme timp de unsprezece săptămâni și, la acea vreme, a fost filmul care a făcut cei mai mulți bani în cel mai scurt timp din istoria filmelor Disney. *Sirena îndrăgostită* a fost și primul film Disney neclasificat pentru audiență generală. Le-am dat celor de la Disney un film de audiență cu acordul părinților, un mare succes, pentru prima oară în istoria lor.

Nu doar că am realizat un film mai bun, celălalt film nu s-a

mai produs deloc. Iar *Sirena îndrăgostită* nu doar a făcut bani, dar a pus bazele carierei pentru Tom Hanks și Daryl Hannah. Cei de la Hollywood au trecut de la a fi ușor sceptici în privința abilităților de regizor ale lui Ron Howard la a se înghesui să-l angajeze.

Și, poate în cel mai dulce moment, date fiind nenumăratele ori când mi s-a spus „nu“ în timp ce mă străduiam să-l produc, scenariul de la *Sirena îndrăgostită* a fost nominalizat la Premiul Oscar pentru cel mai bun scenariu original. În acel an, a câștigat *Locuri în inimă*, filmul despre Marea Criză cu Sally Field protagonistă. Dar eu și Ron ne-am dus la prima noastră decernare a Premiilor Oscar.

În seara în care *Sirena îndrăgostită* s-a lansat, pe 9 martie 1984, eu și Ron Howard am închiriat o limuzină și ne-am plimbat alături de soțiile noastre, privind cozile la bilete din fața cinematografelor din L.A. Era tradiția pe care o începuserăm odată cu *Afacere de noapte*, dar cozile de atunci ne dezamăgiseră puțin.[42] Cu *Sirena îndrăgostită*, era o altă poveste.

În Westwood, exista un cinematograf numit Westwood Avco, chiar pe bulevardul Wilshire. La lansarea filmului lui Steven Spielberg *E.T. Extraterestrul*, în 1983, văzuserăm cozile de la Avco înconjurând clădirea. Când ne-am plimbat cu limuzina în seara lansării *Sirenei îndrăgostite*, coada înconjura din nou clădirea. Nu era la fel de lungă ca la *E.T.*, și totuși era incredibilă. Oamenii stăteau la rând ca să vadă filmul nostru cu sirene. Era senzațional. Ne-am dat jos din mașină și am mers pe jos de-a lungul cozii, vorbind cu oamenii și îmbrățișându-ne unul pe celălalt.

Apoi ne-am întors la mașină și am pornit o nouă tradiție: ne-am dus la In-N-Out Burger, celebrul drive-in din California de Sud, am mâncat burgeri și am băut o sticlă de vin bun de Bordeaux pe care, într-un exces de optimism, o luasem cu mine în limuzină.

*

A durat șapte ani să duc filmul *Sirena îndrăgostită* de la „punctul de aprindere“ până în cinematograful Westwood Avco. Nu am avut nevoie doar de o idee de care eram pasionat – o idee bună. Am avut nevoie de perseverență. De hotărâre.

Așa cum curiozitatea și arta povestirii se consolidează una pe cealaltă, la fel se întâmplă și în cazul curiozității și al perseverenței. Curiozitatea conduce la povestire și povestirea inspiră curiozitatea. Exact aceeași dinamică funcționează între curiozitate și perseverență.

Curiozitatea răsplătește perseverența. Dacă vă descurajați când nu găsiți imediat răspunsul la o întrebare, dacă renunțați la primul „nu“ cu care vă confruntați, atunci curiozitatea nu vă slujește prea bine. Pentru mine, aceasta a fost una dintre lecțiile pe care le-am învățat lucrând cu Anthea Sylbert – perseverența mea m-a ajutat să nu renunț, curiozitatea m-a ajutat să-mi dau seama cum să schimb filmul cu sirena doar puțin, astfel încât ceilalți să-l înțeleagă și să-l aprecieze. Nu există nimic mai steril și mai nefolositor decât curiozitatea gratuită. Perseverența este cea care duce curiozitatea la o hotărâre valoroasă.

În mod similar, perseverența fără curiozitate poate însemna să urmăriți un scop care nu merită efortul – sau să urmăriți un scop fără să vă adaptați pe măsură ce aflați noi informații. Până la urmă, veți fi eliminați din cursă. Perseverența este, literalmente, impulsul care vă propulsează. Curiozitatea este pilotul.

Curiozitatea vă poate ajuta să dezvoltați o idee și vă poate ajuta să o rafinați.

Hotărârea vă poate ajuta să vă promovați ideea în ciuda scepticismului celorlalți.

Împreună, ele vă pot da încrederea că faceți ceva inteligent. Și acea încredere este fundamentul ambiției.

A pune întrebări este cheia – pentru a vă ajuta, pentru a vă

rafina ideile, pentru a-i convinge pe ceilalți. Și acest fapt este adevărat chiar dacă aveți impresia că știți ce faceți și încotro vă îndreptați.

Am avut șansa de a transforma în film una dintre minunatele cărți scrise de Dr. Seuss. Am câștigat drepturile pentru *Cum a furat Grinch Crăciunul* de la văduva autorului, Audrey Geisel, într-un proces de doi ani în care am concurat cu alți mari producători de film care voiau să aibă aceeași șansă, printre care Tom Hughes (*Chiulangiul*, *Singur acasă*), Tom Shadyac (care a regizat filmul nostru *Mincinosul mincinoșilor*) și frații Farrelly (*Mary cea cu vino-ncoa'*).

De fapt, *Cum a furat Grinch Crăciunul* urma să fie prima carte a lui Dr. Seuss cu care Audrey a fost de acord să devină film de lungmetraj. Audrey Geisel semăna puțin cu soția lui Isaac Asimov: proteja cu strășnicie moștenirea lăsată de soțul ei, care murise în 1991. Plăcuța de înmatriculare cu număr de California de la automobilul cu care venea cât am lucrat cu ea conținea un singur cuvânt: „GRINCH". (Și Theodor Geisel a avut plăcuța de înmatriculare cu „GRINCH" în ultimii ani ai vieții sale.)[43]

L-am convins pe Jim Carrey să joace rolul lui Grinch și l-am convins pe Ron Howard să facă regia. Audrey Geisel a insistat să ne întâlnească și să discute cu amândoi înainte.

Când îmi asum un proiect cum ar fi adaptarea cinematografică a unei cărți precum *Cum a furat Grinch Crăciunul*, simt o mare responsabilitate. Cartea a fost publicată prima dată în 1957 și a făcut parte practic din copilăria fiecărui copil american care s-a născut de atunci încoace.

Eram familiarizat cu povestea, cu personajele, cu stilul lui Grinch la fel ca oricare adult de cincizeci de ani din Statele Unite. Mi-a fost citită în copilărie, iar eu le-am citit-o copiilor mei.

Dar, când am început aventura scrierii scenariului, când am început să creăm Whoville, încercând să transpunem atmosfera cărții pe ecran, aveam o serie de întrebări în minte – întrebări pe

care mi le-am pus mie însumi, întrebări pe care le-am pus lui Ron și lui Jim și scenariștilor Jeff Price și Peter Seaman, de nenumărate ori, pe măsură ce realizam filmul.

Câștigasem drepturile; acum, cele mai importante întrebări erau: Ce este, mai exact, această poveste? Ce fel de poveste este?

Este o comedie de limbaj?

Este o comedie de situație?

Este un film de acțiune?

Este un mit?

Răspunsul la fiecare din aceste întrebări este „da“. De aceea, era o provocare și o responsabilitate. Când lucrai la comicul de situație, nu puteai uita că răspunzi de mit. Când lucrai la acțiune, nu puteai ignora că bucuria și ludicul poveștii provin atât din limbajul original al Dr. Seuss, cât și din tot ceea ce el a desenat sau noi am proiectat.[44]

Punând întrebări avem posibilitatea să înțelegem ce gândesc ceilalți despre ideea noastră. Dacă Ron Howard crede că *Grinch* este un film de acțiune, iar eu cred că este o comedie de limbaj, avem o problemă. Modul de a afla aceasta este întrebând. Deseori, cele mai simple întrebări sunt cele mai bune.

Ce fel de film este *Grinch*?

Ce fel de poveste spunem?

Ce sentiment vrem să transmitem, mai ales când publicul va veni cu propria percepție asupra poveștii?

Și acesta este un aspect de bază al muncii unui bun producător. Întotdeauna ne dorim să creăm un film care este original, care are pasiune. Cu un text emblematic ca *Grinch*, trebuie să nu pierdem din vedere așteptările publicului. Oricine intră într-un cinematograf ca să vadă *Cum a furat Grinch Crăciunul* are deja propria percepție asupra poveștii.

Și nimeni nu are o percepție mai vie sau o părere mai fermă decât Audrey Geisel. A fost cel mai dificil public al nostru – un public de un spectator. I-am arătat filmul în sala Hitchcock din

platoul de la Studiourile Universal. Erau doar cinci persoane în încăpere. Audrey stătea foarte în față. Eu am stat la treizeci de rânduri în spatele ei, în celălalt capăt al sălii, fiindcă eram foarte stresat de reacția sa. Vreo doi editori de imagine și sunetiști stăteau pe rândurile care o despărțeau de mine.

În timp ce se derula genericul de final, Audrey a început să aplaude. Radia. Îi plăcuse la nebunie. Stând acolo în sala de vizionare, eram atât de fericit că o făcusem fericită, încât aveam fața scăldată în lacrimi.

Chiar și o poveste clasică, o poveste care ne este absolut familiară, nu poate avea succes fără acel gen de curiozitate elementară pe care am adus-o noi, astfel încât toți să fie de acord cu povestea pe care încerci să o redai și cu modul în care încerci să o redai.

Pare foarte evident. Dar de câte ori n-ați fost implicați într-un proiect în care, pe la jumătate de drum, ați descoperit că persoanele cu care lucrați aveau o înțelegere ușor diferită a ceea ce făceați – diferențe care au făcut imposibilă o colaborare eficace, fiindcă nu ați căzut toți de acord în privința obiectivului?

Se întâmplă în fiecare zi – în industria filmului, în marketing, în arhitectură și publicitate, în jurnalism și politică, și în tot restul lumii. Se întâmplă chiar și în sport. Nimic nu este mai evident lipsă de comunicare decât o pasă greșită într-un meci din Liga Națională de Fotbal.

Pare puțin contraintuitiv, dar, în loc să vă împiedice sau să vă distragă, întrebările vă pot ajuta să înaintați.

Este vital să înfruntați obstacolele cu hotărâre. Theodor Geisel, Dr. Seuss, este el însuși un exemplu extraordinar în această privință. Multe dintre cele patruzeci și patru de cărți ale sale rămân bestselleruri absolute. În 2013, *Green Eggs and Ham* [*Ouă verzi cu șuncă*] s-a vândut în peste 700 000 de exemplare în Statele Unite (mai multe decât *Goodnight Moon – Noapte bună, Lună*); *The Cat in the Hat* [*Pisici cu pălărie*] s-a vândut în peste 500

000 de exemplare, la fel ca *Oh, the Places You'll Go* [*Locurile unde vei merge*] și *One Fish Two Fish Red Fish Blue Fish* [*Un pește, doi pești, pește roșu, pește albastru*]. Și alte cinci cărți scrise de Dr. Seuss s-au vândut fiecare în peste 250 000 de exemplare. Aceasta înseamnă opt cărți, cu vânzări totale de peste 3,5 milioane de exemplare, într-un singur an (alte opt titluri de Dr. Seuss s-au vândut în 100 000 de exemplare sau mai multe). Theodor Geisel vinde 11 000 de cărți de Dr. Seuss în fiecare zi din an, doar în Statele Unite, la douăzeci și patru de ani de la moartea lui. Au fost vândute 600 de milioane de cărți în toată lumea de la apariția primei sale cărți, publicate în 1937, *And to Think That I Saw It on Mulberry Street* [*Și când te gândești că am văzut-o pe strada Mulberry*]. Și, oricât de puțin probabil ar părea astăzi, *Mulberry Street* a fost respinsă de douăzeci și șapte de editori, înainte de a fi acceptată de editura Vanguard Press. Ce s-ar fi întâmplat dacă Geisel ar fi ajuns la concluzia că douăzeci de refuzuri îi sunt suficiente? Sau douăzeci și cinci?

Încercați să vă imaginați copilăria și cărțile copilăriei fără Dr. Seuss.[45]

Este ca și cum venim pe lume, nou-născuți, și în acel moment răspunsul este „da". Și rămâne „da" pentru puțină vreme după aceea. Lumea ne primește cu inima deschisă. Dar, la un moment dat, lumea începe să ne spună „nu" și, cu cât învățați mai repede să depășiți refuzurile, cu atât mai bine. Acum mă consider imun la respingere.

Am vorbit despre folosirea curiozității când lumea ne spune „nu". Dar, la fel de des, acest „nu" poate veni din mintea dumneavoastră și, în acest caz, tot curiozitatea poate fi antidotul.

După cum am menționat mai devreme, când îmi este teamă de ceva, încep să fiu curios despre acel lucru – încerc să mă debarasez de frică suficient timp cât să încep să pun întrebări. Întrebările produc două efecte: mă distrag de la acel sentiment neplăcut și aflu ceva despre lucrul care mă îngrijorează. Cred că,

în mod instinctiv, toți știm aceasta. Dar uneori trebuie să ne reamintim noi înșine că cel mai bun mod de a ne risipi teama este să o înfruntăm, să fim curioși.

Am emoții când trebuie să vorbesc în public. Pot ține un discurs bun, dar nu-mi face plăcere să mă pregătesc pentru acel moment, nu-mi face neapărat plăcere nici susținerea propriu-zisă a discursului – îmi face plăcere doar să știu că a trecut. Partea amuzantă este să vorbesc cu oamenii despre discursul meu, după ce s-a terminat.

Pentru mine, de fiecare dată când trebuie să fac așa ceva este un test. Iată cum îmi țin emoțiile sub control.

În primul rând, nu încep să mă pregătesc cu prea mult timp înainte, fiindcă sfârșesc prin a-mi face prea multe griji. Dacă încep să-mi scriu discursul cu două săptămâni înainte, atunci mă îngrijorez în fiecare zi timp de două săptămâni.

Așa că mă asigur că îmi iau suficient timp să mă pregătesc și încep să lucrez la el cu doar câteva zile înainte de a-l susține.

Fac același lucru pe care l-am făcut în cazul lui *Grinch*. Pun întrebări:

Despre ce trebuie să vorbesc?

Care este cea mai bună versiune posibilă a discursului?

Ce se așteaptă să audă oamenii care vin la acest eveniment?

Ce vor ei să audă, în general?

Ce vor ei să audă anume de la mine?

Și cine este publicul?

Răspunsul la fiecare dintre aceste întrebări mă ajută să-mi creez un cadru pentru discursul meu. Iar răspunsurile îmi aduc imediat în minte idei, anecdote și adevăruri pe care vreau să le demonstrez – pe care încerc să le rețin.

Întotdeauna caut să povestesc ceva, să-mi ilustrez ideile prin intermediul povestirilor. Atunci când trebuie să țin un discurs, recurg la povestiri din două motive. Oamenilor le plac poveștile – ei nu vor să li se țină predici, ei vor să fie distrați. Și cunosc bine

poveștile pe care le spun – așadar, chiar dacă mă poticnesc sau îmi pierd șirul, este povestea mea. De fapt, nu am cum să uit ce vreau să spun. Nu mă voi bloca, în nici un caz.

În cele din urmă, îmi scriu discursul cu o zi sau două înainte. Și îl spun cu voce tare de mai multe ori.

Scrierea lui mi-l întipărește în minte.

Repetarea lui cu voce tare mi-l întipărește în minte, de asemenea, și îmi arată punctele necizelate sau locurile unde ideea și povestirea nu se îmbină perfect sau unde nu sunt sigur că spun glumele exact așa cum trebuie. Repetarea discursului îmi dă posibilitatea de a-l edita – exact cum se editează un film sau un articol de revistă, o prezentare pentru o întâlnire de afaceri sau o carte.

Iau cu mine textul integral al discursului, îl așez pe podium, iar eu stau lângă podium și vorbesc. Nu citesc discursul de pe foi. Am textul la îndemână, în caz că am nevoie de el. Dar, de obicei, nu am nevoie.

Curiozitatea necesită efort?

Bineînțeles că da.

Chiar dacă sunteți „curioși din fire“ – indiferent ce înseamnă această expresie pentru dumneavoastră –, a pune întrebări, a absorbi răspunsurile, a înțelege în ce direcție vă conduc răspunsurile, a realiza ce alte întrebări mai trebuie să puneți, toate acestea înseamnă efort.

Eu mă consider curios din fire, dar mi-am exersat curiozitatea în tot felul de situații, de dimineață până seara, timp de aproape șaizeci de ani. Uneori trebuie să vă amintiți să recurgeți la curiozitate – trebuie să vă amintiți dumneavoastră înșivă să o folosiți. Dacă cineva vă spune „nu“, aceasta vă poate scoate foarte ușor din cursă. Puteți fi acaparați în asemenea măsură de refuz, de faptul că nu obțineți rezultatele pentru care ați muncit, încât uitați să mai puneți întrebări despre ce se întâmplă. De ce mi se spune „nu“?

Dacă vă este teamă să vorbiți în public, puteți deveni atât de dezorientați sau tulburați, încât mai degrabă evitați situația respectivă decât să o abordați frontal. Aceasta vă prelungește anxietatea și nu contribuie la calitatea discursului, ci îi dăunează. Discursul nu se scrie de la sine, iar modul de a vă controla emoțiile legate de discurs este să lucrați la el.

Am descoperit că faptul de a-mi folosi curiozitatea pentru a învinge un refuz, indiferent dacă acesta vine de la altcineva sau chiar din propria mea minte, m-a învățat alte moduri valoroase de a înfrunta opoziția, de a obține ce îmi doresc.

Am primit un sfat extraordinar de la vechiul meu prieten, Herbert A. Allen, bancher de investiții și autorul remarcabilei conferințe de media și tehnologie pe care o găzduiește în fiecare an în Sun Valley, Idaho (care se numește, simplu, Conferința Allen&Co. Sun Valley).

Cu mulți ani în urmă, mi-a spus: primul telefon pe care-l dai trebuie să fie cel mai dificil al zilei.

Cel mai dificil telefon al zilei poate fi cel dat cuiva de care vă temeți că vă va da vești proaste. Cel mai dificil telefon poate fi cel dat cuiva căruia dumneavoastră trebuie să-i dați vești proaste. Cel mai dificil telefon poate fi cel dat cuiva pe care vreți să-l vedeți în persoană și care vă evită.

Iar Allen s-a exprimat metaforic. „Cel mai dificil telefon“ poate fi un e-mail pe care trebuie să-l trimiteți, poate fi o discuție pe care trebuie să o purtați în persoană cu cineva, în biroul dumneavoastră.

Despre orice ar fi vorba, motivul pentru care îl considerați „cel mai dificil telefon al zilei“ este că vă produce frică. El va fi neplăcut într-un fel sau în altul – fie întâlnirea în sine, fie rezultatul întâlnirii. Dar ceea ce a vrut Allen să spună este că o asemenea sarcină nu va fi mai puțin terifiantă la prânz sau la 4:30 după-amiază. Dimpotrivă, anxietatea difuză provocată de „cel mai dificil telefon“ va arunca o umbră asupra întregii zile. Vă

va distrage atenția, poate chiar vă va diminua eficiența. Cu siguranță, vă va face mai puțin deschiși.

„Primul telefon pe care-l dai trebuie să fie cel mai dificil al zilei.“ Nu legat doar de curiozitate și nu este tocmai o chestiune de hotărâre – este câte puțin din amândouă. Este tupeu. Este tărie de caracter. Apucați-vă de cea mai importantă sarcină care trebuie făcută – oricât de puțin v-ați dori acest lucru – și rezolvați-o.

Acest lucru vă împrospătează aerul. Vă înseninează tot restul zilei. De fapt, vă poate reorganiza agenda pentru o parte a zilei. Vă dă încredere să puteți înfrunta orice ar veni – fiindcă ați făcut în primul rând cel mai greu lucru. Și, în timp ce consecințele „celui mai dificil telefon“ sunt, de obicei, cele pe care vi le-ați imaginat, uneori s-ar putea să aveți parte și de o surpriză.

La suprafață, a pune întrebări pare întotdeauna o recunoaștere a propriei ignoranțe. Cum este posibil ca recunoașterea propriei ignoranțe să fie calea către încredere?

Aceasta este una dintre nenumăratele dualități extraordinare ale curiozității.

Curiozitatea ne spulberă ignoranța și confuzia, curiozitatea face să se evapore ceața și incertitudinea, lămurește neînțelegerea.

Curiozitatea vă poate da încredere. Iar încrederea vă poate da hotărâre. Iar încrederea și hotărârea vă pot da ambiție. În felul acesta, puteți trece dincolo de „nu“, fie că acesta vine din partea altor persoane, fie că vine din propria minte.

Dacă vă înhămați curiozitatea la visurile dumneavoastră, ea le poate da energia de a deveni realitate.

*

Acum aproximativ zece ani, revista newyorkeză de stil *W* a publicat un articol-portret despre mine, cu titlul[46]:

MOGULUL

Brian Grazer, ale cărui filme au făcut 10,5 miliarde de dolari, este, probabil, cel mai de succes producător și, cu siguranță, cel mai ușor de recunoscut.

Oare datorită părului?

Cei de la Hollywood îmi știu părul, bineînțeles.

Cei din restul lumii – care s-ar putea nici să nu-mi cunoască numele, dar au auzit de *O minte sclipitoare* sau *Situație de criză* sau *Codul lui Da Vinci* –, unii dintre ei, îmi știu și părul. „Tipul de la Hollywood căruia îi stă părul în sus“ – aceasta este cea mai obișnuită descriere a mea.

Părul este parte a imaginii mele, a imaginii mele publice.

Iar părul nu este o întâmplare. Bineînțeles că nu este o întâmplare, din moment ce trebuie să-l ung cu gel în absolut fiecare dimineață, ca să stea în sus.

Dar părul meu nu este doar un capriciu al modei. Nu este nici măcar o chestiune de gust personal.

După ce eu și Ron Howard am făcut vreo două filme împreună, îmi clădeam o reputație rezonabilă la Hollywood. Nu se compara nici pe departe cu vizibilitatea lui Ron, bineînțeles – el era star și regizor și emblema unei epoci. Eu eram producător și, de asemenea, un nou-venit, mai ales în comparație cu Ron.

Dar voiam să fac impresie. Hollywoodul este un tărâm al stilului, o lume unde contează modul în care te prezinți. Mulți dintre cei care lucrează aici arată incredibil de bine, acesta este stilul lor. Nu este și cazul meu, iar eu sunt foarte conștient de acest fapt.

Când eu și Ron am pus pe picioare Image Entertainment, în anii 1990, era o perioadă când producătorii bărbați de la Hollywood își creau un fel de imagine colectivă. Exista un grup de tineri producători de succes care făceau filme zgomotoase, agresive. Ei înșiși erau zgomotoși și agresivi – erau „scandalagii“, persoane care își struneau colegii aruncând cu lucruri și țipând. Și mulți din acest grup purtau bărbi. Bărbați bărboși, agresivi, care produceau filme agresive.

Eu nu eram așa. Eu nu făceam filme zgomotoase, nu-mi stă grozav cu păr facial. Am lucrat pentru câțiva urlători la începutul carierei mele la Hollywood. Nu-mi place să țipe cineva la mine și nici eu nu țip.

Dar nu am vrut să fiu o figură ștearsă. Am simțit că aveam nevoie să mă definesc într-un mod care să mă facă memorabil.

Așadar, această chestiune a stilului personal – cum să mă îmbrac, cum să arăt – mă preocupa.

Totul s-a cristalizat într-o după-amiază din 1993, când înotam cu fiica mea Sage, care avea pe atunci cinci ani. Când am ieșit din piscină, mi-am trecut degetele prin părul ud, care a rămas ridicat.

„Arată mișto!“, mi-a spus Sage.

M-am uitat în oglindă, părul îmi stătea tot în sus și m-am gândit: „Este chiar interesant“.

Așa că l-am uns cu gel, ca să rămână așa. Am început chiar din acea zi.

Părul meu a fost remarcat. Instantaneu a produs reacții extreme din partea oamenilor.

Aș zice că aproximativ 25 de procente dintre oameni au gândit că arată grozav.

Altor 50 de procente le-a stârnit curiozitatea. De ce îți faci părul așa? Cum îți faci părul așa?

Cei care mă cunoșteau deja făceau parte din această categorie a curioșilor. Mi-au spus: „Brian, ce-a pățit părul tău? Ce-i în capul tău? De ce-ai făcut asta?“

Apoi mai erau celelalte 25 de procente – cei care îmi urau părul. Părul meu îi înfuria. Se uitau la părul meu și ajungeau imediat la concluzia că eram un tâmpit.

Îmi plăcea la nebunie. Ador să obțin o gamă a extremelor în reacțiile oamenilor. Părul le stârnea curiozitatea în privința persoanei mele. Imediat după ce am început să-mi port părul în sus, uneori auzeam oamenii vorbind despre asta, când credeau că nu îi aud.

„Ce-a pățit Grazer? Ce-și face la păr?“

Michael Ovitz, celebrul impresar și broker de la Hollywood, a făcut carieră alături de mine. A făcut presiune asupra mea. „Nu-ți mai face părul așa“, mi-a zis Michael. „Oamenii de afaceri nu te vor lua în serios.“

Unii mă credeau arogant din cauza părului.

Adevărul este că mi-a trecut prin cap faptul că la Hollywood lumea este împărțită în două categorii – oameni de afaceri și artiști. M-am gândit că această coafură mă plasa în categoria artiștilor, unde mă simțeam mai confortabil.

După ce mi-am pieptănat părul așa câteva luni, m-am gândit să încetez. Prea multă lume vorbea despre el.

Dar apoi mi-am dat seama de ceva: da, părul stârnea curiozitatea în privința persoanei mele, dar ceea ce era într-adevăr interesant era faptul că reacțiile oamenilor față de părul meu mai mult arătau ce gândeau ei despre mine decât dezvăluiau ceva legat de mine sau de părul meu.

Am început să-mi văd părul ca pe un test pe care îl aplicam oamenilor. Am simțit că obțineam adevărul despre ce credeau oamenii despre mine mult mai repede decât dacă trebuia să aștept să iasă singur la iveală. Așa că mi-am lăsat părul pieptănat în sus.

Într-un fel, acest păr mai face ceva pentru mine. Îi anunță pe oameni că individul ăsta nu este chiar ceea ce pare. Este puțin imprevizibil. Nu sunt un tip preambalat în folie din plastic. Sunt puțin diferit.

Iată de ce părul meu este important.

Hollywoodul și showbizul sunt ca un oraș mic și, ca în orice industrie, există un sistem bine definit de reguli, uzanțe și tradiții. Pentru a reuși să faci ceva, trebuie să urmezi regulile.

Nu uitați că n-am făcut decât să-mi ridic părul cu gel, ca o stratagemă, și unii au luat-o razna din această cauză. Și nu doar câțiva – unul din patru.

Părul meu nu are absolut nici un impact asupra scenariilor, a regizorilor sau a talentului, nu afectează marketingul unui film sau încasările din weekendul lansării. Dar i-a făcut pe mulți oameni – unii dintre ei persoane importante – să se simtă foarte inconfortabil.

Acum imaginați-vă reacția, rezistența, când faceți ceva diferit într-o categorie în care chiar contează.

Dar eu nu vreau să fac același tip de muncă pe care îl face toată lumea. Nu vreau nici măcar să face același tip de muncă pe care o făceam acum zece ani sau acum cinci ani.

Vreau varietate. Vreau să spun povești noi – sau povești clasice într-o manieră nouă –, deoarece asta îmi face viața interesantă și deoarece face interesant mersul la cinematograf sau deschiderea televizorului.

Vreau să am șansa de a fi diferit.

De unde îmi vine încrederea necesară pentru a fi diferit de ceilalți?

O mare parte provine din curiozitate. Am petrecut ani întregi în tinerețe încercând să înțeleg industria în care sunt implicat. Am petrecut zeci de ani conectat la modul în care funcționează restul lumii.

Conversațiile curiozității mi-au oferit un rezervor de experiență și înțelegere profundă care îmi depășește cu mult propria experiență nemijlocită.

Dar conversațiile îmi dau și multă experiență nemijlocită prin expunerea lipsei mele de cunoștințe, a naivității mele. Literalmente practic o ușoară ignoranță. Sunt dispus să recunosc că nu știu, fiindcă știu că așa devin mai deștept. Când pun întrebări, aparent îmi dau în vileag ignoranța, dar se întâmplă, de fapt, contrariul. Oamenii care pun întrebări rareori sunt considerați proști.

Cuvintele care deschid acest capitol – „Curiozitatea va învinge frica mai ușor decât curajul“ – sunt dintr-o carte a poetului

irlandez James Stephens. Citatul este mai lung și are o idee centrală:

> *Curiozitatea va învinge frica mai ușor decât curajul; într-adevăr, i-a condus pe mulți în pericole din fața cărora curajul fizic ar fi dat înapoi înfricoșat, deoarece foamea și dragostea și curiozitatea sunt marile forțe care propulsează viața.*

Asta a făcut curiozitatea pentru mine și cred că poate face pentru aproape oricine. Vă poate da curajul de a avea îndrăzneală și ambiție, prin faptul că vă face să vă simțiți confortabil când sunteți în stare de ușor disconfort. Începutul oricărei călătorii este întotdeauna puțin exasperant.

Am învățat să fac surfing la maturitate. Am învățat să pictez ca adult. Am învățat să fac surfing după ce am produs filmul *Provocarea albastră*, despre emanciparea femeilor, pe care l-am turnat pe țărmul de nord al insulei Oahu. Unii dintre cei care au lucrat la film făceau surfing acolo – pe unele dintre cele mai mari valuri din lume – și am fost fascinat de modul în care se mișcau valurile și de cum era să mergi pe ele. Ador surfingul – necesită o concentrare atât de mare, încât șterge orice îngrijorare a momentului. Este absolut senzațional.

Ador pictura în aproximativ același mod. Mi se pare extrem de relaxantă. Nu sunt un mare pictor, nu sunt nici măcar un pictor foarte bun în termeni tehnici. Dar mi-am dat seama că ce contează cel mai mult în pictură este ceea ce vrei să spui, nu dacă o spui perfect. Nu îmi trebuie o tehnică de pictat extraordinară pentru a găsi originalitate în pictură și pentru a fi stimulat de ea. Am învățat să pictez după ce m-am întâlnit cu Andy Warhol și cu Roy Lichtenstein.

În ambele cazuri, curiozitatea mi-a învins frica. Am fost inspirat să fac ambele lucruri de unii dintre cei care le fac cel mai bine pe lume. Nu încercam să devin campion internațional de surfing sau pictor de talie mondială. Am fost doar curios să gust bucuria, emoția, satisfacția pe care acei oameni le obțin din

stăpânirea unui lucru care este și dificil, și aducător de satisfacție.

Curiozitatea îți dă putere. Nu este acel gen de putere care derivă din faptul că țipi sau că ești agresiv. Este un gen pașnic de putere. Este o putere cumulativă. Curiozitatea este putere pentru oamenii obișnuiți, este putere pentru cei care nu au superputeri.

Deci îmi protejez acea parte care nu se teme să pară ușor ignorantă. Necunoașterea răspunsului îți deschide lumea, atât timp cât nu încerci să ascunzi ceea ce nu știi. Încerc să nu fiu niciodată inhibat de faptul că nu știu.

După cum se dovedește, cei care nu mi-au suportat părul la început au avut dreptate. Este o mică provocare. Părul pare o chestiune de stil personal – dar, pentru mine, el este un mod de a-mi aminti în fiecare zi că încerc să fiu puțin diferit, că este ok să fii puțin diferit, că a fi diferit cere curaj, la fel cum geluirea părului pentru a-l ține țeapăn ridicat necesită curaj, dar că poți fi diferit în moduri care îi fac pe majoritatea să zâmbească.

Îmi pun gel pe păr în fiecare dimineață, primul lucru când mă trezesc. Îmi ia aproximativ zece secunde. Nu trec niciodată peste gel. Și la douăzeci de ani după ce am început să fac aceasta, a devenit marca mea distinctivă – și abordarea din munca mea se potrivește cu părul meu. Este și un mod grozav de a începe o conversație și de a ieși în evidență.

În februarie 2001, am petrecut patru zile în Cuba cu un grup de șapte prieteni care sunt directori în media. Din grup făceau parte Graydon Carter, director editorial al revistei *Vanity Fair*, Tom Freston, pe atunci director general executiv la MTV, Bill Roedy, pe atunci președinte la MTV, producătorul Brad Grey, Jim Wiatt, pe atunci șeful agenției de talente William Morris, și Les Moonves, care este președinte la CBS.[47]

În cadrul vizitei, am luat un prânz foarte lung cu Fidel Castro. Castro purta salopeta militară verde obișnuită și a vorbit cu noi prin intermediul unui translator timp de trei ore și jumătate – timp în care nu cred că a respirat. Era discursul său obișnuit, în

cea mai mare parte despre motivele pentru care Cuba este extraordinară, iar Statele Unite sunt condamnate la pieire.

Când s-a oprit din vorbit, s-a uitat la mine – nu eram neapărat cel mai remarcabil din grup – și prin intermediul translatorului a pus o singură întrebare: „Cum reușești să-ți faci părul să stea așa?“ Toată lumea a râs.

Chiar și lui Castro i-a plăcut părul meu.

---

[38] James Stephens (1880–1950) a fost un cunoscut poet și romancier irlandez de la începutul secolului XX. Acest citat este din *The Crock of Gold* [Căldarea cu aur] (Londra: Macmillan, 1912), 9 (se poate vedea la books.google.com).

Propoziția completă, discutată ulterior în capitol, este: „Curiozitatea va învinge frica mai ușor decât curajul; într-adevăr, i-a condus pe mulți în pericole în fața cărora curajul fizic ar fi dat înapoi înfricoșat, pentru că foamea și dragostea și curiozitatea sunt marile forțe care propulsează viața“.

La moartea lui, Stephens și-a meritat un necrolog de șapte paragrafe în *New York Times*: query.nytimes.com/mem/archive-free/pdf?res=9905E3DC103EEF3BBC4F51DFB467838B649EDE, accesat la 18 octombrie 2014.

[39] Productivitatea lui Isaac Asimov, ca autor, a fost atât de impresionantă, încât necrologul lui din *New York Times* detaliază numărul de cărți pe care le-a scris, deceniu cu deceniu, în cel de al patrulea paragraf al necrologului. Mervyn Rothstein, „Issac Asimov, Whose Thoughts and Books Traveled the Universe, Is Dead at 72“ [Isaac Asimov, ale cărui gânduri și cărți au străbătut Universul, a murit la 72 de ani] *New York Times*, 7 aprilie 1992, www.nytimes.com/books/97/03/23/lifetimes/asi-v-obit.html, accesat la 18 octombrie 2014.

Există un catalog cu fiecare carte scrisă de Asimov, online, compilat de Ed Seiler, se pare cu ajutorul lui Isaac Asimov: www.asimovonline.com/oldsite/asimov_catalogue.html, accesat în 18 octombrie 2014.

[40] Pentru reconstruirea acestei întâlniri, am avut un schimb de e-mailuri cu Janet Jeppson Asimov despre scurta mea vizită din urmă cu douăzeci și opt de ani. Nu-și mai amintește nimic și și-a cerut scuze pentru grosolănia ei. A mai spus că, deși nu

era un lucru cunoscut public la acea vreme, Isaac Asimov era deja infectat cu virusul HIV, care avea să-l ucidă șase ani mai târziu, și, deseori, era bolnav. Janet Asimov a spus că este posibil ca nerăbdarea ei să fi fost un mod de a-și proteja soțul, ceea ce este absolut de înțeles.

[41] Relatarea din *New York Times* despre gruparea mafiotă care se ocupa cu prostituția în morga orașului New York este la fel de amuzantă precum mi-o amintesc – și este, practic, schița unui scenariu de film. A fost publicată la 28 august 1976, cu privire la necrologurile din secțiunea „Metro“. Fraza de început afirmă că cei care conduceau rețeaua de prostituție deseori „conduceau prostituatele la clienți cu mașina de serviciu a medicului legist“. În *Times* nu s-a mai scris ulterior nimic despre cum s-a rezolvat cazul – și în nici o altă sursă de presă. Iată relatarea originală (PDF): query.nytimes.com/mem/archive/pdf?res= F20617FC3B5E16738DDDA10A94D0405B868BF1D3, accesat în octombrie 2014.

[42] Directoarea din industria cinematografică și jurnalista Beverly Gray relatează amănunțit realizarea filmelor *Afacere de noapte* și *Sirena îndrăgostită* în biografia lui Ron Howard scrisă de ea: *Ron Howard: From Mayberry to the Moon… and Beyond* [Ron Howard: de la Mayberry la Lună… și dincolo de ea] (Nashville, TN: Rutledge HillPress, 2003)

[43] În *Newsweek* a apărut un articol despre vânzarea drepturilor pentru *Cum a furat Grinch Crăciunul*: „The Grinch's Gatekeeper“ [Păzitoarea lui Grinch], la 12 noiembrie 2000, www.newsweek.com/grinchs-gatekeeper-156985, accesat la 18 octombrie 2014.

Plăcuța cu numărul mașinii lui Audrey, pe care scria „GRINCH“, a apărut în portretul realizat de Associated Press în 2004, anul când Theodor Geisel ar fi împlinit 100 de ani: „A Seussian Pair of Shoulders“ [Doi șoferi seussieni] de Michelle Morgante, Associated Press, 28 februarie 2004, publicat în *Los Angeles Times*, articles.latimes.com/2004/feb/28entertainment/et-morgante28, accesat la 18 octombrie 2014.

Faptul că Dr. Seuss folosise plăcuța cu GRINCH este consemnat în biografia sa realizată de Charles Cohen: *The Seuss, the Whole Suess, and Nothing but the Seuss: A Visual Biography of Theodore Seuss Geisel* [*Seuss pentru totdeauna: biografia lui Theodore Seuss Geisel*] (New York: Random House, 2004), 330.

[44] *Cum a furat Grinch Crăciunul* a fost un enorm succes în sezonul cinematografic din 2000. A fost patru săptămâni cel mai bun film din țară și, cu toate că s-a lansat la 17 noiembrie, a fost filmul cu cele mai mari încasări din 2000 (circa 354 de milioane de dolari) și este al doilea film despre Crăciun, în ce privește încasările, realizat vreodată, după *Singur acasă*. *Grinch* a fost nominalizat pentru trei premii Oscar –

pentru costume, machiaj și regie artistică/regie de platou – și a câștigat Oscarul pentru machiaj.

[45] Cifrele legate de vânzările cărților lui Dr. Seuss din 2013 provin din *Publisher's Weekly*: Diane Roback, „For Children's Books in 2013, Divergent led the Pack" [Cărți pentru copii în 2013: controversa este în top], 14 martie 2014, www.publishersweekly.com/pw/by-topic/childrens/ childrens-industry-news/article/61447-for-children-s- books-in-2013-divergent-led-the-pack-facts-figures-2013.html, accesat la 18 octombrie 2014.

New York Times a declarat că vânzările totale ale lui Dr. Seuss se ridicau la 600 de milioane de exemplare la a șaptezeci și cincea aniversare a cărții *And to Think That I Saw It on Mulberry Street*: Michael Winerip, „Mulberry Street May Fade, But «Mulberry Street» Still Shines On" [Chiar dacă strada Mulberry a intrat în umbră, «Strada Mulberry» continuă să strălucească], 29 ianuarie 2012, www.nytimes.com/2012/01/30/education/dr-seuss-book-mulberry-street-turns-75.html, accesat la 18 octombrie 2014.

Povestirea despre Geisel care a fost respins de douăzeci și șapte de ori înainte de a-i fi publicată prima carte este repetată deseori, dar detaliile ei merită relatate. Geisel spune că mergea spre casă, îndurerat de cea de-a douăzeci și șaptea respingere a cărții sale, cu manuscrisul și desenele de la *Mulberry Street* sub braț, când a dat peste el un cunoscut din zilele studenției, de la Colegiul Darmouth, pe trotuarul de pe Bulevardul Madison, în New York. Mike McClintock l-a întrebat ce duce sub braț. „Este o carte pe care nu o va publica nimeni", a spus Geisel. „Mă târăsc spre casă ca să-i dau foc." Chiar în acea dimineață, McClintock fusese numit redactor de cărți pentru copii la editura Vanguard; l-a invitat pe Geisel în biroul său, iar McClintock și editorul său au cumpărat *Mulberry Street* în aceeași zi. Când a apărut cartea, legendarul cronicar de carte de la *New Yorker* Clifton Fadiman i-a redat esența într-o frază: „Se spune că este pentru copii, dar ați face bine să vă cumpărați un exemplar și pentru dumneavoastră și să vă minunați în fața desenelor imposibile ale bunului Dr. Seuss și a poveștii morale despre băiețelul care a exagerat într-un mod nu foarte înțelept, dar prea bine". Ulterior Geisel a spus despre întâlnirea sa de pe stradă cu McClintock: „Dacă aș fi mers pe cealaltă parte a Bulevardului Madison, aș lucra la curățătoria chimică astăzi".

Întâlnirea dintre Geisel și McClintock, de pe Bulevardul Madison, este relatată foarte frumos în: Judith Morgan și Neil Morgan, *Dr. Seuss & Mr. Geisel: A Biography* [*Dr. Seuss & dl. Geisel: o biografie*] (New York: Da Capo Press, 1995), 81-82, recenzia lui Fadiman citată, la pp. 83-84.

[46] James Reginato, „Mogulul: Brian Grazer, ale cărui filme au făcut 10,5 miliarde de dolari, este, probabil, cel mai de succes producător și, cu siguranță, cel mai ușor de recunoscut. Oare datorită părului?“, revista *W*, 1 februarie 2004.

[47] În publicația *New York Post* a apărut un scurt material despre călătoria în Cuba: „Castro Butters Up Media Moguls“ [Castro se dă bine pe lângă mogulii din mass-media], 1 februarie 2001, 10.

5. FIECARE CONVERSAȚIE ESTE O CONVERSAȚIE A CURIOZITĂȚII

Legăturile dau sens vieții noastre.
Legăturile sunt motivul pentru care suntem aici.

– BRENÉ BROWN, *Puterea vulnerabilității*,
TEDxHuston, iunie 2010[48]

În primăvara anului 1995, la Imagine Entertainment a venit un șef nou. Ca toți ceilalți, am vrut să fac o impresie bună. Dar nu prea eram sigur cum să procedez.

De fapt, n-am mai avut un șef, în sensul convențional, de treizeci de ani, adică cineva care să mă sune și să-mi spună ce să fac, cineva la care să mă prezint la fiecare câteva zile. Eu și Ron Howard am condus Imagine împreună – împreună cu mulți alți oameni – din 1986.

În acea perioadă, am avut cel mai lung parteneriat cu Studiourile Universal – ei finanțează și distribuie multe dintre filmele pe care le producem noi. Prin urmare, consider că oricine care conduce Universal este „șeful“ meu, în sensul că trebuie să colaborăm bine cu persoana respectivă, trebuie să punem bazele și să consolidăm o puternică relație personală și profesională, astfel încât să putem cădea de acord asupra filmelor pe care le facem împreună. Zeci de milioane de dolari sunt întotdeauna în joc.

Până la mijlocul anilor 1990, făcuserăm o serie de filme cu

Universal, care au fost grozave și au avut și succes: *Numai tată să nu fii!* (1989), *Polițist de grădiniță* (1990), *Focul ucigaș* (1991) și *Ziarul* (1994).

În perioada când Lew Wasserman era la conducerea Studiourilor Universal, am vrut să-l cunosc – dincolo de întâlnirea mea din tinerețe cu el, când mi-a dat creionul și carnetul.

Când compania japoneză de electronice Matsushita a cumpărat Universal, l-am cunoscut pe directorul de la Matsushita, Tsuzo Murase.

Iar când Matsushita a vândut Studiourile Universal companiei Seagram în 1995 – da, Studiourile Universal care fuseseră independente au ajuns în posesia unei companii japoneze de electronice, apoi proprietatea unei companii canadiene de băuturi spirtoase – am vrut să-l cunosc pe directorul general executiv de la Seagram, Edgar Bronfman Jr.

N-am primit nici un răspuns de la Bronfman în primele câteva săptămâni după ce s-a anunțat încheierea afacerii. Am auzit că Bronfman îi căutase pe Steven Spielberg și pe regizorul și producătorul Ivan Reitman. Așa că m-am întrebat ce să fac.

Eram producător de filme, produceam o mulțime de filme cu ceea ce devenise peste noapte compania lui Bronfman.

Edgar Bronfman era directorul general executiv al unei companii care făcea la acea vreme 6,4 miliarde de dolari pe an. Nu prea știam cum să dau de el.

Să-l sun la birou?

Să-i trimit un e-mail?

Bob Iger, directorul general executiv de la Disney, îmi este coleg și prieten și mi-a dat odată un sfat care mi-a rămas la inimă. La momentul oportun, mi-a zis el, „A nu face nimic poate fi în sine o acțiune foarte puternică".

Înainte de a fi director general executiv la Disney, el a lucrat ani de zile pentru directorul anterior, Michael Eisner. Iger are ani

de experiență în situații de risc înalt, situații de mare presiune.

În timp ce mă gândeam cum să-l abordez pe Bronfman, mi-a venit în minte sfatul lui Bob. Înclin să cred că *acțiunea* este modul de a face lucrurile să se miște. Știu să fiu răbdător, dar, de obicei, nu las lucrurile să meargă de la sine. Le dau un ghiont. Cel puțin, așa am funcționat în primii ani ai carierei mele. Cu sfatul lui Iger în minte, am decis să aștept. Să nu acționez.

„A nu face nimic poate fi în sine o acțiune puternică."

Apoi, Casa Albă m-a sunat și a rezolvat problema în locul meu.

În acea primăvară, ne pregăteam să lansăm *Apollo 13* pentru premiera care avea loc în vară – era programată în 30 iunie 1995, în 2 200 de cinematografe. În mai, am primit un telefon de la Casa Albă, prin care eram invitați să le arătăm filmul președintelui Bill Clinton, familiei sale și oaspeților săi, cu trei săptămâni înainte de lansare, în 8 iunie, în sala de proiecție de la Casa Albă.

Așa se face proiecția unui film la Casa Albă – filmul este invitat la Casa Albă și toți cei care au participat la realizarea lui au șansa să-l însoțească.

Așadar, Tom Hanks mergea la vizionarea filmului *Apollo 13* la Casa Albă, împreună cu soția sa, Rita Wilson, și la fel făcea și astronautul de la NASA pe care îl interpreta Hanks, Jim Lovell. Regizorul filmului, Ron Howard, mergea și, în calitate de producător, mergeam și eu. Alți invitați: Ron Meyer, șeful de la Studiourile Universal, și Edgar Bronfman, directorul general executiv al companiei care deținea Universal.

Ce putea fi mai bine?

Filmul meu este invitat la Casa Albă – poate cel mai prestigios ecran din întreaga țară. Iar noul meu șef de la Universal este oaspete la Casa Albă, nu doar ca să-mi vadă filmul, ci *datorită* filmului meu.

Este cea mai grozavă prezentare în fața șefului pe care ți-ai

putea-o dori.

Era prima dată când mergeam la Casa Albă. Seara a început cu un cocteil. Bronfman era acolo. Președintele Clinton și Hillary ni s-au alăturat (Chelsea nu a venit), câțiva senatori și congresmeni, un șef de cabinet sau doi.

După cocteil, am intrat toți în sala de proiecție a Casei Albe, care era surprinzător de mică, având doar șaizeci de locuri. Ne-au servit cu floricele de porumb; era foarte intim, deloc sofisticat.

Președintele Clinton a stat la tot filmul. Iar când s-a terminat, în momentul când centrul de control al misiunii NASA restabilea legătura prin radio cu capsula Apollo care se întorcea, în momentul în care trioul familiar alb-portocaliu al parașutelor a apărut pe ecranele centrului de control al misiunii, întreaga sală de proiecție a izbucnit în aplauze.

Așa cum mă așteptasem, era un context extraordinar să-l întâlnesc pe Edgar Bronfman. O mulțime de oameni se dădeau peste cap să-i câștige atenția, bineînțeles, în seara aceea, dar am vorbit câteva minute cu el. Bronfman, înalt și subțire, este foarte elegant și extrem de manierat. „Îmi place mult filmul“, mi-a spus. „Sunt foarte mândru de ce s-a întâmplat aici.“

Deținea Universal doar de câteva săptămâni, dar se vedea clar cât era de încântat, la modul cel mai sincer, de industria cinematografică. A venit în Los Angeles, trei săptămâni mai târziu, pentru premiera oficială a filmului *Apollo 13*, împreună cu soția lui, Clarissa. Proiecția de la Casa Albă a fost începutul unei prietenii și al unei relații profesionale care a durat cinci ani, perioada în care Edgar a deținut și a condus Universal ca parte din Seagram.

Era prima oară când mă întâlneam cu președintele Clinton și, așa cum mulți alții au descris din experiența lor, președintele Clinton părea interesat să stabilească o legătură cu mine – o legătură care continuă până în prezent. Președintele Clinton a apreciat în mod evident spiritul filmului *Apollo 13*, modul în care

el surprinde capacitatea inginerilor și a astronauților de la NASA de a transforma un potențial dezastru într-un triumf al ingeniozității americane.

Președintele Clinton a devenit ulterior un mare fan al serialului de televiziune *24*, care a avut premiera după încheierea celui de al doilea mandat al său. Mi-a spus că, din punctul lui de vedere, *24* are o încărcătură emoțională deosebită. A adăugat că serialul surprinde cu acuratețe multe detalii ale activității serviciilor secrete și de antiterorism – și că, în final, Jack Bauer întotdeauna îl înfundă pe băiatul cel rău. Mi-a mai spus că, în viața reală, președintele și personalul care lucrează în serviciile secrete și de apărare deseori se împiedică în birocrație și limitări legale și formale, ca să nu mai vorbim de incertitudine. Pentru președintele Clinton, *24* este o experiență de împlinire a dorinței: mi-a spus că, uneori, ar fi fost grozav să se miște cu îndrăzneala și independența lui Jack Bauer.

*

În cele ce am scris despre curiozitate până acum, am încercat să descâlcesc felurile de curiozitate – am încercat să o descompun granular, să formulez o taxonomie a modului în care o gândim, o clasificăm și o folosim.

Ca instrument pentru a descoperi, ca un fel de armă secretă pentru a înțelege ceea ce alții nu înțeleg.

Ca o scânteie de creativitate și inspirație.

Ca o modalitate de a ne automotiva.

Ca un instrument pentru a ajunge la independență și încredere în sine.

Ca o cheie pentru arta de a povesti.

Ca o formă de curaj.

Dar cred că cea mai valoroasă utilitate a curiozității este una pe care nu am explorat-o încă. De fapt, abia recent am dat peste această calitate a curiozității – sau, cel puțin, mi s-a întâmplat s-o

înțeleg. Este atât de evidentă încât, atunci când o numesc, vă veți da ochii peste cap. Dar este și ascunsă: este un tip de curiozitate pe care o neglijăm și o trecem cu vederea mai mult decât alte tipuri, deși acesta are cea mai mare capacitate de a ne îmbunătăți viața, viețile celor dragi ai noștri și viețile celor cu care lucrăm în fiecare zi. Vorbesc despre legătura umană pe care o creează curiozitatea.

Legătura umană este cel mai important element al vieții noastre de zi cu zi – cu colegii și șefii noștri, cu partenerii noștri de viață, cu copiii, cu prietenii noștri.

Legăturile omenești necesită sinceritate. Necesită compasiune. Necesită încredere.

Putem cu adevărat să fim sinceri, să avem compasiune sau încredere, fără curiozitate?

Nu cred. Cred că, atunci când ne luăm un răgaz ca să ne gândim – când ne uităm la experiențele noastre de la serviciu sau de acasă –, este foarte clar că legăturile omenești autentice necesită curiozitate.

Pentru a fi un șef bun, trebuie să fii curios în privința persoanelor care lucrează pentru tine. Și pentru a fi un coleg bun, un bun partener de viață, un părinte bun, trebuie, de asemenea, să fii curios.

Iubirea adevărată cere curiozitate și, pentru a întreține această iubire, este nevoie să-ți întreții curiozitatea. Intimitatea autentică necesită curiozitate.

Folosesc curiozitatea în fiecare zi pentru a-mi coordona oamenii la serviciu, nu doar în toate modurile despre care am vorbit, ci ca un instrument de a crea încredere, cooperare și angajament.

Folosesc curiozitatea în fiecare zi cu logodnica mea, cu copiii și cu prietenii mei – nu întotdeauna la fel de abil cum mi-aș dori, recunosc, dar folosesc curiozitatea pentru a-mi păstra relațiile vii și proaspete, pentru a rămâne conectat.

Legăturile omenești sunt cea mai importantă parte a faptului că suntem vii. Ele sunt cheia fericirii de durată și a unui sentiment de satisfacție cu modul nostru de viață.

Iar curiozitatea este cheia pentru a crea legături și a le menține.

Nu cu mult timp în urmă, am avut o întâlnire pe canapeaua din biroul meu cu unul dintre directorii mei de producție.

A venit să vorbim despre situația unui film la care lucram, cu o distribuție cu nume foarte mari și o serie de povești care se întrețeseau.

Întâlnirea a fost scurtă, de fapt a fost doar un raport despre evoluția filmului. Multe filme se zbat să înainteze multe luni de zile cu foarte multe ședințe, înainte ca fie să ajungă pe marile ecrane, fie să-și epuizeze energia și să nu mai vadă lumina zilei.

Acel film era în lucru deja de mai bine de un an, dar nu se filmase nici măcar o singură scenă.

Am ascultat raportul cu ultimele informații câteva minute, înainte de a o întrerupe cu delicatețe. „De ce ar trebui să facem acest film?“, am întrebat. „De ce *facem* acest film?“

Colega mea s-a oprit și s-a uitat la mine. Lucra la Imagine de mult timp și mă cunoștea destul de bine. Mi-a răspuns la întrebări recitând, pur și simplu, modul cum am ajuns să facem acest film, foarte pe scurt – cine ni l-a dus, de ce era interesant la acel moment.

Știam toate astea. Și ea știa că eu știam. Răspundea la întrebarea de ce *facem* acest film, dar nu răspundea la întrebarea de ce *ar trebui* să facem acest film.

Câteva minute mai târziu, am încercat din nou.

„Îți place mult acest film?“

A zâmbit. Nu a clătinat din cap în semn că nu, dar a fost ca și cum ar fi făcut-o. Fără a rosti un singur cuvânt, zâmbetul ei a spus: *„Dacă-mi* place *acest film? Ce fel de întrebare este asta? Îmi place ideea de a face acest film după toate aceste întâlniri, după*

toate aceste negocieri, după toate aceste schimbări de distribuție și de program – asta este ceea ce îmi place.“

Mi-a evitat întrebarea, la fel cum un pugilist face un pas lateral ca să pareze o lovitură. Ce să-i placă? Filmul respectiv era abandonat deocamdată. Ne plăcuse la nebunie pe vremuri: ne plăcuseră ideea, distribuția, ambalajul, atmosfera pe care urma să o creăm pentru mulțimile de vineri seara – toate acestea fuseseră cu un an și jumătate în urmă. Acum filmul trebuia readus la viață. Cine știa dacă o să ne mai placă la fel de mult? Nu puteam ști dacă ne mai putea place, până nu vedeam ceva din el pe ecrane.

Am dat din cap afirmativ.

Colega mea a mai bifat câteva chestiuni – este bine organizată și, de obicei, vine în biroul meu cu o listă de lucruri despre care vrea să fie sigură că apucăm să vorbim. Când și-a terminat lista, s-a făcut nevăzută.

Nu-i spusesem ce să facă în privința filmului care se afla în impas.

Dar știa clar ce părere aveam despre el. Nu-mi mai plăcea. De fapt, nici nu-mi mai aminteam să-mi fi plăcut vreodată atât de mult. Cred că devenise o povară, care ne consuma timpul, energia și emoțiile pe care ar fi trebuit să le canalizăm înspre proiectele ce ne pasionau cu adevărat.

Dar iată un element-cheie al personalității mele: nu-mi place să fac pe șeful cu oamenii. Nu mă simt deloc motivat să le spun oamenilor ce să facă, nu-mi face nici o plăcere să fac acest lucru.

Așa că modul meu de a conduce este prin intermediul curiozității, prin punerea de întrebări.

De fapt, acum fac acest lucru din instinct. Nu trebuie să mă opresc și să-mi amintesc să pun întrebări, în loc să dau instrucțiuni. În zilele noastre, pentru foarte mulți oameni, munca presupune un șir interminabil de întâlniri, discuții sau conferințe. Într-o zi obișnuită, s-ar putea să am în jur de cincizeci de discuții

semnificative. Dar prefer să aud ce au de spus ceilalți oameni, așa încât pun întrebări în mod instinctiv. Dacă m-ați asculta vorbind la telefon, ați auzi foarte puțin în afară de întrebările ocazionale.

Percepția mea este că majoritatea directorilor și șefilor din majoritatea locurilor de muncă nu funcționează așa.

Uneori trebuie să dați ordine.

Uneori eu trebuie să dau ordine.

Dar, lăsând la o parte instrucțiunile de rutină care fac parte din activitatea zilnică a oricui – solicitați pe cineva la telefon, îi cereți cuiva să caute o informație sau să stabilească o întâlnire –, eu aproape întotdeauna încep cu întrebări.

Cred mai ales că întrebările sunt un extraordinar instrument de management, când mi se pare că cineva nu face ceea ce eu speram că va face sau când cred că ceva nu evoluează în direcția dorită de mine.

Oamenii își imaginează deseori că, dacă va fi un conflict, trebuie să înceapă în forță, trebuie să le reamintească celor din jur cine este șeful.

Niciodată nu mi-am făcut griji în privința cui este șeful.

Îmi fac griji dacă am luat cea mai bună decizie posibilă, dacă avem cea mai bună distribuție posibilă, cel mai bun scenariu posibil, cel mai bun clip publicitar posibil, cel mai bun acord de finanțare, cel mai bun film posibil.

Prin întrebări reușești să obții informații, bineînțeles.

Prin întrebări se creează un spațiu propice pentru ca oamenii să ridice probleme despre care își fac griji și cu care șeful sau colegii lor s-ar putea să nu fie la curent.

Când puneți întrebări, le dați oamenilor șansa de a spune o altă poveste decât cea pe care o așteptați.

Din punctul meu de vedere, cel mai important este că, atunci când puneți întrebări, îi obligați pe oameni să se justifice de ce vor să ia o anumită decizie.

Industria filmului se reduce la a putea să-ți justifici opțiunea.

Cu filmul *Sirena îndrăgostită*, a trebuit să-mi justific alegerea de sute de ori pe parcursul a șapte ani. După treizeci de ani ca producător de filme de succes, pentru mine situația nu s-a schimbat deloc. În vara anului 2014, am realizat filmul *Get On Up*, povestea lui James Brown și a impactului său monumental asupra muzicii pe care o ascultăm în fiecare zi. Regia a fost asigurată de Tate Taylor, care a regizat și *Culoarea sentimentelor*. Coproducător a fost Mick Jagger. Chad Boseman, care a jucat rolul lui Jackie Robinson în filmul *42*, l-a interpretat pe James Brown.

Am lucrat ani întregi ca să realizez un film despre James Brown și muzica lui. Povestea lui este fundamentală, atât de pur americană. James Brown nu s-a confruntat doar cu sărăcia, ci și cu discriminarea – a avut o copilărie îngrozitoare, a fost abandonat de ambii părinți și a crescut într-un bordel. A făcut foarte puțină școală și nu avea nici un fel de educație muzicală. Și, cu toate acestea, a creat un nou sound în muzică, un sound care este irezistibil. A creat un mod cu totul nou de a interpreta pe scenă. James Brown a fost nevoit să se bazeze doar pe forțele proprii, să se inventeze singur. Impactul său asupra muzicii americane este profund. Dar a plătit un preț uriaș. Povestea vieții lui este despre găsirea identității și a propriei valori. Este și o poveste despre un triumf colosal, dar și despre tristețe, a lui și a celor apropiați lui.

De douăzeci de ani fusesem interesat de muzica și viața lui James Brown. Am lucrat cu James Brown însuși timp de opt ani la acest film – am cumpărat drepturile pentru realizarea biografiei lui, am încercat să realizez o poveste și un scenariu cât mai bune și m-am întâlnit cu el de nenumărate ori. Dar, când a murit în 2006, înainte să producem filmul, drepturile pentru biografie au devenit parte din moștenirea sa. Am fost descurajat. A trebuit să o luăm de la început.

Îl cunoșteam puțin pe Mick Jagger, solistul vocal de la Rolling

Stones – îl întâlnisem de mai multe ori. Mick era la fel de pasionat ca și mine de forța muzicii și a vieții lui James Brown. După moartea lui Brown, Mick m-a sunat. „Hai să facem filmul ăsta împreună“, mi-a zis el. Știa că aveam un scenariu utilizabil. Mi-a spus că va încerca să renegocieze drepturile.

Și atunci a trebuit să mergem să ne susținem iar cazul la Universal Pictures – care pierduse deja bani cu prima mea încercare de a realiza un film despre James Brown.

Eu și Mick ne-am dus să ne întâlnim cu Donna Langley, care conducea Universal Pictures. Este englezoaică și a crescut adorând formația Rolling Stones. A fost o întâlnire extraordinară. Mick este foarte fermecător, foarte relaxat, foarte elocvent. I-a vorbit Donnei despre James Brown, despre scenariu, despre genul de film pe care voiam să-l realizăm. Și totul cu acel accent specific al lui Mick Jagger. A făcut ca filmul să pară distractiv, să pară atrăgător.

Și a funcționat. După treizeci și cinci de ani de carieră în industria cinematografică, după ce câștigasem un Oscar, mi-a luat șaisprezece ani să aduc *Get On Up* pe ecrane – și am avut nevoie de ajutorul lui Mick Jagger, pentru ca acest lucru să devină posibil.

Așadar, dacă vrei să supraviețuiești la Hollywood – și cred că dacă vrei să supraviețuiești și să prosperi în orice sector de afaceri – trebuie să înveți „să-ți aperi cazul“ indiferent de ce vrei să faci. A-ți apăra cazul înseamnă a răspunde la marile întrebări: de ce acest proiect? De ce acum? De ce cu acest grup de talente? Cu această investiție de bani? Cine este publicul (sau clientul)? Cum vom atrage acel public, acel client?

Și, cea mai mare întrebare dintre toate – întrebarea pe care eu întotdeauna încerc s-o aduc în centrul discuției: care este povestea? Despre ce este filmul?

A-ți apăra cazul înseamnă și a răspunde la întrebările de detaliu: de ce aceste cântece și în acea ordine pe coloana sonoră?

De ce acea actriță în rolul secundar? De ce scena aceea?

La nici una dintre aceste întrebări nu se poate răspunde cu da sau nu. Sunt întrebări cu răspuns deschis – sunt întrebări la care răspunsul poate fi el însuși o poveste, uneori una scurtă, alteori mai lungă.

Pun aceste întrebări și ascult răspunsurile. Uneori sunt sigur că ascult cu o expresie sceptică pe față. Uneori ascult cu o privire distrată.

Și uneori este nevoie de întrebări care sunt chiar și mai deschise.

Pe ce te focalizezi?

De ce te focalizezi asupra acestui aspect?

Pentru ce îți faci griji?

Care este planul tău?

Cred că, atunci, când pun întrebări, oamenii cu care lucrez devin mai angajați. Este o chestiune subtilă. Să zicem că am un film care a ajuns într-un impas. O întreb pe directoarea responsabilă de progresul filmului respectiv ce plan are. Prin această întrebare, realizez două lucruri. Îi dau de înțeles în mod clar că ar trebui să aibă un plan și îi mai dau de înțeles că ea este răspunzătoare de acel plan. Întrebarea în sine implică atât responsabilitatea pentru problema respectivă, cât și autoritatea de a veni cu o soluție.

Dacă lucrez cu oameni talentați care vor să facă ceea ce fac, atunci vor dori să facă progrese. Dar este o calitate de bază a naturii umane că oamenii preferă să aleagă să facă ceva decât să li se impună să facă lucrul respectiv. De fapt, în momentul în care mi se spune că trebuie să fac ceva – să țin un discurs, să particip la un banchet, să mă duc la Cannes –, imediat încep să caut moduri de a evita să fac lucrul respectiv. Dacă sunt invitat să fac ceva, este mult mai posibil să-mi doresc să fac lucrul respectiv.

În fiecare zi, lucrez cu actori, cu oameni frumoși, fermecători, charismatici a căror meserie este să te convingă să îi

crezi. Aceasta înseamnă să fii un mare actor – înseamnă să deții capacitatea de a-ți vrăji publicul, de a convinge că ești personajul pe care îl întrupezi. Un actor mare creează veridicitate.

Dar, dacă vă opriți o clipă să vă gândiți la aceste aspecte, vă dați seama că a angaja astfel de oameni este foarte dificil. Actorii sunt greu de condus, fiindcă deseori sunt deprinși să obțină ce își doresc și fiindcă talentul lor vă convinge să vedeți lumea așa cum ei vor să o vedeți. Exact de aceea i-ați angajat de la bun început.

Sunt eu „șeful“ filmului? Este regizorul „șeful“ filmului? În moduri diferite, bineînțeles, producătorul și regizorul sunt „șeful“ filmului.

Când ești la locul de filmare, este posibil să cheltuiești și 300 000 de dolari pe zi, pentru realizarea filmului. Aceasta înseamnă 12 500 de dolari pe oră, chiar și atunci când toată lumea doarme.

Deci dacă un actor se înfurie sau se bosumflă sau vrea să-i fie alimentat avionul personal, el dă totul peste cap. El este cel care face regulile.

Nu le poți permite oamenilor să nu se comporte bine. Și nici nu poți da peste cap psihicul unui actor. Dacă cineva ajunge să aibă o atitudine nepotrivită, nu mai obții jocul artistic pe care îl dorești.

Când există o problemă, când ai necazuri de 300 000 de dolari pe zi, îți dorești să găsești o modalitate de a avea o discuție, astfel încât să-ți convingi vedeta sau vedetele să te ajute. Vrei să le atragi, nu să le dai ordine.

În 1991, am filmat *Departe, departe*. Protagonist era Tom Cruise. Tom era pe culmea carierei sale. Avea doar douăzeci și nouă de ani, dar făcuse deja *Top Gun* (1986), *Culoarea banilor* (1986), *Rain Man* (1988) și *Născut pe 4 iulie* (1989).

Tom este un actor cu care nu este greu să lucrezi. Dar realizarea filmului *Departe, departe* a fost o mare provocare. Este o epopee de modă veche, povestea a doi emigranți care pleacă din Irlanda spre America la începutul secolului trecut. Am filmat

în Irlanda și în vestul Statelor Unite. A fost costisitor, dar nu era un film evident comercial. Când ne-am dat seama cât urma să coste, studioul mi-a spus să găsesc modalități de a reduce bugetul.

M-am dus la Tom, pe platoul de filmare. Am vorbit. I-am spus: „Nu ești tu producătorul filmului. Dar toți ne dorim să facem acest film, toți avem viziunea filmului pe care îl facem în calitate de artiști, este un subiect care ne place. Va fi costisitor, dar nu ne putem permite să cheltuim cât se pare că vom cheltui. Trebuie să punem frână“.

I-am spus lui Tom: „Poți fi tu șeful de echipă atât pentru actori, cât și pentru tot personalul? Poți fi tu exemplul pe care să-l urmeze?“

S-a uitat la mine și mi-a spus: „Sunt exact omul care-ți trebuie!“

Mi-a zis: „Când voi avea nevoie la toaletă, voi alerga la rulotă, iar apoi voi alerga înapoi pe platou. Voi fi un model de excelență, de respect și de strictețe“.

Și exact aceasta a făcut. A condus. A fost motivat. Și i-a motivat și pe ceilalți.

Nu m-am dus să-i spun lui Tom ce să facă. Nu le-am ordonat oamenilor să muncească mai mult, să se descurce cu mai puțin. I-am explicat cum stăm. Și m-am dus la jucătorul numărul unu, pe care ceilalți îl respectau, și i-am pus o întrebare: „Poți tu să fii liderul aici?“

Într-o astfel de situație, nu ai nici o garanție că vei fi convingător sau că vei avea succes. Parte din succes stă în felul în care te prezinți. Cred că Tom a apreciat faptul că am venit la el cu o problemă, că l-am tratat ca pe egalul meu, că l-am considerat parte din soluție. I-am permis lui Tom să fie curios atât în privința problemei, cât și a modalității de a o rezolva.

Și aceasta face parte din caracterul lui Tom – el nu se gândește la el însuși.

Dar există o mult mai mare șansă de succes într-un astfel de moment-cheie, dacă rogi pe cineva să intervină ferm, decât dacă îi ordoni să intervină ferm. Și Tom a intervenit.

Cred că a solicita ajutorul cuiva – în loc să-i ordoni să facă ceva – este aproape întotdeauna modul inteligent de a rezolva situația, indiferent de miza care este în joc.

De exemplu, cred că parteneriatul meu cu Ron Howard funcționează doar fiindcă nici unul nu-i spune celuilalt vreodată ce are de făcut. Întotdeauna întrebăm.

Dacă am nevoie ca Ron să-l sune pe Russell Crowe, nu îi spun: „Ron, am nevoie să-l suni pe Russell Crowe“. Îi spun ceva precum:

„Ce crezi că s-ar întâmpla dacă l-ai suna pe Russell Crowe?“

Sau: „Crezi c-ar fi o idee bună să-l suni pe Russel Crowe?“

Sau: „Ce crezi c-ar zice Russell Crowe dacă l-ai suna?“

Dacă Ron nu-mi pune o întrebare specifică, la care trebuie să răspund prin da sau nu, nu-i spun niciodată ce să facă.

Același lucru este valabil pentru relația mea cu Tom Hanks. Cu Tom Cruise. Cu Denzel Washington. Îi întreb, nu le spun ce să facă.

Comunic, bineînțeles, ceea ce vreau să comunic. Dar le las lor posibilitatea de a alege. Ei știu ce îmi doresc eu, dar au liber-arbitru. Ei pot să refuze.

Aceasta nu este doar o chestiune de stil personal. Adevăratul avantaj atunci când pui o întrebare, în loc să-i spui cuiva ce să facă, este acela că lasă loc conversației, unei idei diferite, unei strategii diferite.

Am încredere totală în Ron Howard – am încredere în instinctele sale artistice, am încredere în spiritul său de afaceri, am încredere în afecțiunea și respectul pe care le nutrește față de mine și față de tot ce am creat împreună.

Așa că nu-mi doresc să-i spun: „Ron, am nevoie să-l suni pe Russell Crowe“.

Vreau să-i spun: „Ron, ce-ar fi dacă l-ai suna pe Russell Crowe?“ Fiindcă atunci Ron își încrețește fruntea și vine cu o altă modalitate de a-l aborda pe Russell în legătură cu ideea pe care o avem.

Am descoperit o altă caracteristică neașteptată a folosirii întrebărilor: acestea transmit valori. De fapt, întrebările pot transmite tacit valori într-un mod mult mai puternic decât afirmația directă prin care le spui oamenilor ce îți dorești ca ei să reprezinte sau prin care le predici valoarea pe care îți dorești ca ei să o reprezinte.

De ce îmi întreb directoarea de producție dacă îi place filmul pe care nu mai reușim să-l facem? Fiindcă îmi doresc să iubească filmele pe care le face pentru noi. Lucrăm în această branșă de mult timp și, în acest moment, singurul motiv pentru care realizăm un proiect este acela că ne place. Dacă i-aș spune ei sau oricui altcuiva: „Hai să facem doar filmele care ne plac cu adevărat“, este foarte ușor să sune ca un obiectiv sau ca o teorie sau, cel mai rău dintre toate, ca o platitudine.

Dacă întreb direct: „Îți place acest film?“, întrebarea exprimă clar care cred eu că sunt prioritățile noastre reale.

Am lucrat exact în același fel cu Tom Cruise la filmul *Departe, departe*. Dacă zbor din Los Angeles în Irlanda și încep să le spun tuturor că trebuie să facem economie la bani, că trebuie să filmăm mai rapid, să reducem efectele, să micșorăm costurile la catering – atunci sunt doar directorul din L.A. care aduce vești rele și ordine.

Dacă stau liniștit cu Tom și îi pun întrebarea: „Poți tu fi liderul aici?“ este un moment încărcat de valori. Ne pasă de acest film. Trebuie să găsim o modalitate de a proteja integritatea poveștii, în limitele unui buget rezonabil. Am nevoie de ajutor. Și am atât de mult respect pentru Tom, încât îl rog să mă ajute să rezolv această problemă, să mă ajute să duc producția filmului la bun sfârșit. Acesta este un mesaj puternic, ambalat în doar șase

cuvinte, cu un semn de întrebare la sfârșit, în loc de punct.

*

Curiozitatea la locul de muncă nu este o chestiune de stil. Este mult mai importantă decât atât.

Dacă ești șeful și conduci punând întrebări, construiești fundamentul culturii specifice companiei sau grupului tău.

Le dai de înțeles oamenilor că șeful este dispus să asculte. Aceasta nu înseamnă să fii „cald“ sau „prietenos“. Înseamnă să înțelegi cât de complicată este lumea modernă a afacerilor, cât de indispensabilă este diversitatea perspectivelor și cât de grea este munca de creație.

Iată de ce este grea: fiindcă deseori nu există un răspuns corect.

Gândiți-vă o clipă la un exemplu ce pare foarte simplu: designul paginii de căutare Google.

Câte moduri există pentru a realiza designul unei pagini web? Câte moduri există pentru a realiza designul unei pagini de căutare pe web? Un număr infinit, desigur.

Pagina Google este legendară pentru aspectul ei sobru aproape sărăcăcios. Este o pagină curată, o casetă de căutare, logoul Google, două butoane de căutare: „Căutare Google“ și „Mă simt norocos“. Și mult spațiu alb. În prezent, pagina de pornire a Google este considerată un triumf de design grafic, un exemplu strălucit în care iei un lucru atât de complex și haotic precum lumea nesfârșită a internetului și îl faci accesibil. (Atât Bing, cât și Twitter par să canalizeze simplitatea și seriozitatea paginii Google pe paginile lor de pornire – dar nici unul dintre ele se pare că nu rezistă fără să își încarce aspectul.)

Există două lucruri fascinante legate de istoria designului paginii de căutare Google. În primul rând, este un accident. Sergey Brin, unul din cei doi cofondatori ai Google, nu știa cum să scrie coduri HTML, când el și Larry Page au lansat pentru

prima dată motorul de căutare în 1998, așa că a proiectat cea mai simplă pagină posibilă – fiindcă doar atât s-a priceput să facă.

În al doilea rând, oamenilor li s-a părut pagina simplă așa diferită de restul webului, atât de încărcat, încât nu au înțeles ce să facă. În mod obișnuit, stăteau în fața paginii curate așteptând să se încarce și restul, în loc să scrie cuvântul pe care îl căutau. Google a rezolvat această confuzie adăugând un rând cu scris minuscul, cu drepturile de autor, în josul paginii de căutare (acum nu mai există), astfel încât utilizatorii să știe că pagina s-a încărcat în întregime.[49]

Deci povestea genialei pagini Google este surprinzătoare în cea mai mare parte fiindcă nu a fost rezultatul designului și a durat ceva timp până când genialitatea ei a fost înțeleasă. Brin nu știa să codifice ceva sofisticat, așa că nu a făcut-o. Și ceea ce acum a devenit un exemplu influent de design online, ușor și comod de folosit, a fost atât de derutant, încât s-a descoperit că la început oamenii nu știau cum să-l folosească.

Dar pagina de pornire Google nu este sinonimă cu Google. Google este multitudinea de coduri-mașină și algoritmi care permit companiei să caute pe web și să prezinte rezultatele respective. Sunt milioane de linii de cod în spatele unei căutări Google – și alte milioane în spatele Gmail, Google Chrome, al anunțurilor Google.

Dacă ne putem imagina zeci, sute de moduri de a face designul unei pagini de căutare, imaginați-vă pentru o clipă modurile în care acel cod poate fi scris. Este ca și cum ne-am imagina modurile în care o carte poate fi scrisă, ca și cum ne-am imagina modurile în care o poveste poate fi spusă pe ecran. Pentru Google, este o poveste, doar că este scrisă cu cifrele zero și unu.

Iată de ce este atât de important să pui întrebări la serviciu în loc să dai ordine. Deoarece majoritatea problemelor moderne – scăderea colesterolului cuiva, urcarea eficientă a pasagerilor în

avion sau căutarea tuturor cunoștințelor omenești – nu au un răspuns corect. Au tot felul de răspunsuri, multe dintre ele minunate.

Pentru a atinge toate posibilitățile, trebuie să descoperim ce idei și reacții sunt în mintea celorlalți. Trebuie să le punem întrebări.

Cum vezi această problemă?

Ce ne scapă?

Există o altă modalitate de abordare?

Cum am rezolva problema, dacă am fi noi clientul?

Acest lucru este valabil în industria filmului, ca și în oricare alt sector de activitate. Iubesc filmele pe care le-am făcut, însă nu am produs versiunea „corectă“ a unor filme emblematice precum *Apollo 13* sau *O minte sclipitoare*. Dar este versiunea creată de noi – cea mai bună versiune, cu distribuția, personalul, scenariul și bugetul pe care le-am avut la dispoziție.

Tom Hanks reprezită *Apollo 13*, întruchipându-l pe astronautul real Jim Lovell.

Russell Crowe surprinde spiritul, luptele și viața intelectuală interioară a matematicianului John Nash din filmul *O minte sclipitoare*.

Amândoi au interpretat strălucit acele roluri.

Dar, evident, nu este singura versiune a acestor filme care se putea face – ce s-ar fi întâmplat dacă n-am fi reușit să-i angajăm pe Hanks sau Crowe pentru rolurile principale? Am fi angajat alt actor. Și întregul film ar fi fost diferit – chiar dacă toți ceilalți actori, toate celelalte persoane din spatele ecranului și toate cuvintele din scenariu ar fi fost identice.

Anna Culp, care este vicepreședinte senior la departamentul de producție de filme la Imagine, lucrează în companie de 16 ani și a început ca asistentă a mea.

„Abordarea noastră este «construirea cazului»“, spune Anna despre cultura de la Imagine. „Când ți se pun întrebări înseamnă

că ai mereu șansa de a face filmul mai bun și de a aduce argumente mai bune pentru film.

Pentru mine, întrebările nu înseamnă că cineva a greșit. De cele mai multe ori, nu este genul de decizie bună sau rea.

În cele din urmă, filmele pe care ajungem să le iubim nu ne putem imagina că ar fi putut ieși altfel. Dar în cazul unui film precum cel cu James Brown, *Get On Up*, la care s-a lucrat pe parcursul a șaisprezece ani, în diverse perioade, au existat versiuni foarte diferite.

Pentru mine, întrebările au devenit un obicei la care recurg pentru mine însămi. Întotdeauna mă întreb «De ce fac acest material, acest film?»

Și, dacă ceva nu iese bine din punct de vedere financiar, dacă nu este un succes, ai nevoie să te ridici și să poți spune: «Totuși există un lucru de care sunt mândru».

Dezavantajele întrebărilor sunt, într-un fel, egale cu avantajele. Te întrebi dacă ai rezultate și dacă ai rezultatele scontate. Fiindcă șeful nu îți spune. Nu vă pot spune de câte ori m-am întors în biroul meu după o ședință și m-am gândit: «Facem filmul care trebuie? Facem filmul așa cum trebuie? Am rezultate?»

Aceasta nu este știință. Este o muncă de creație.“

Așa cum Anna ne explică atât de clar, acest tip de „curiozitate managerială“ se propagă în fiecare zi în cotloanele gândirii fiecăruia despre munca pe care o face și în abordarea muncii lui.

Întrebările le conferă oamenilor autoritatea de a veni cu idei noi și de a acționa și responsabilitatea de a face lucrurile să avanseze.

Întrebările creează spațiul pentru tot felul de idei și declanșează idei noi.

Cel mai important, întrebările trimit un mesaj foarte clar: suntem dispuși să ascultăm, chiar și idei, sugestii și probleme la care nu ne așteptam.

Pe cât de valoroase sunt întrebările când ești șef, cred că ele sunt la fel de importante în oricare altă direcție la locul de muncă. Oamenii ar trebui să le pună întrebări șefilor lor. Apreciez când oamenii îmi pun același gen de întrebări cu o infinitate de răspunsuri pe care eu le pun atât de des.

Ce sperați?

La ce vă așteptați?

Pentru dumneavoastră, care este cea mai importantă parte?

Aceste tipuri de întrebări permit unui șef să fie explicit în privința aspectelor pe care șeful poate *le crede* clare, dar care, deseori, nu sunt clare deloc.

Într-adevăr, oamenii, la orice nivel, ar trebui să-și pună unii altora întrebări. Aceasta contribuie la dărâmarea barierelor dintre îndatoririle specifice diverselor poziții în compania noastră și la oricare alt loc de muncă și, de asemenea, ajută la desființarea ideii că ierarhia la locul de muncă determină cine poate avea o idee bună.

Îmi place când cei de la Imagine îmi pun întrebări, din mai multe motive, dar cel mai simplu și puternic este acesta: dacă pun o întrebare, atunci aproape întotdeauna vor fi atenți la răspuns.

Oamenii sunt mai dispuși să ia în considerare un sfat sau o instrucțiune seacă, dacă a fost solicitată de ei.

Compania Imagine nu este locul de muncă ideal. Avem și noi partea noastră de ședințe plictisitoare și sesiuni de brainstorming neproductive. Comunicăm greșit, înțelegem greșit, lăsăm să ne scape oportunități și mergem înainte cu niște proiecte la care ar trebui să renunțăm.

Dar nimănui nu îi este teamă să pună întrebări.

Nimănui nu îi este teamă să răspundă la întrebări.

Este greu să faci din întrebări aspectul primordial din politica de conducere a oamenilor și a proiectelor. Eu fac acest lucru instinctiv, după ani întregi în care am recurs la întrebări pentru a

scoate oamenii din carapacea lor și dintr-o înclinație naturală de a afla cum înaintează proiectele, în loc de a da ordine cum să înainteze.

Cred că întrebările sunt un instrument de conducere subestimat. Dar dacă acesta nu este modul în care interacționați în mod normal cu oamenii, va fi nevoie de un efort conștient pentru a ajunge la schimbare. Și trebuie să fiți pregătiți pentru faptul că, la început, întrebările încetinesc mersul lucrurilor. Dacă vă doriți cu adevărat să știți ce gândesc oamenii, dacă vă doriți cu adevărat ca oamenii să-și asume o responsabilitate mai mare, dacă vă doriți cu adevărat o discuție despre probleme și oportunități – mai mult decât ca oamenii să execute un ordin –, aceasta durează mai mult.

Este ca și cum ați avea un reporter în interiorul organizației dumneavoastră.

Dacă a pune întrebări nu are nici o legătură cu stilul dumneavoastră personal, această abordare ar putea contraria oamenii la început. Prin urmare, cel mai bun mod de a începe ar fi alegerea unui anumit proiect și desfășurarea proiectului respectiv cu ajutorul întrebărilor. Dacă puteți începe să folosiți curiozitatea la birou, veți descoperi, după o vreme, că beneficiile sunt remarcabile. Creativitatea oamenilor înflorește treptat. Și veți ajunge să știți mult mai multe – veți afla mai multe despre oamenii cu care lucrați zi de zi și despre cum funcționează mintea lor și veți afla mai multe despre proiectul la care lucrați.

Cel mai important element al acestui tip de cultură este că nu puteți dezlănțui, pur și simplu, un talmeș-balmeș de întrebări – ca un detectiv sau un avocat care conduce un interogatoriu la tribunal. Nu punem întrebări doar ca să ne auzim pe noi înșine punându-le.

Într-o cultură a întrebărilor, există două elemente-cheie. Primul este atmosfera din jurul întrebării. Nu puteți pune o întrebare cu un ton al vocii și cu o expresie facială care indică

faptul că știți deja răspunsul. Nu puteți pune o întrebare cu acea nerăbdare care indică faptul că abia așteptați să puneți următoarea întrebare.

Obiectivul întrebării trebuie să fie răspunsul.

Întrebările și răspunsurile trebuie să ducă la evoluția unui proiect sau a unei decizii.

Și trebuie să ascultați răspunsul. Trebuie să luați răspunsul în serios – în calitate de șef, de coleg sau de subordonat. Dacă nu luați răspunsurile în serios, nimeni nu va lua întrebările în serios. Veți obține doar niște răspunsuri calculate să conducă la o discuție cât mai scurtă.

Cu alte cuvinte, întrebările trebuie să provină dintr-o curiozitate autentică. Dacă nu sunteți suficient de curioși pentru a asculta răspunsul, singurul lucru pe care îl face întrebarea este să sporească cinismul și să scadă încrederea și dedicarea.

*

Unul dintre eroii copilăriei mele a fost Jonas Salk, medicul și omul de știință care a descoperit vaccinul împotriva poliomielitei. Salk a fost o personalitate colosală.

În zilele noastre, este greu să ne imaginăm câtă teamă inocula poliomielita în părinții și copiii americani. Poliomielita, o boală devastatoare, este o infecție virală a membranelor măduvei spinării și a ucis copii sau i-a lăsat paralizați atât de sever, încât au fost nevoiți să-și trăiască viața într-o mașinărie din fier, care să-i ajute să respire, ce purta numele de „plămânul de fier“. Poliomielita este incurabilă și imposibil de tratat. Copiii cărora le înțepenea gâtul sau pe care îi durea ceafa erau duși în viteză la medic sau la spital și, în unele cazuri, mureau în decurs de câteva ore.

În plus, poliomielita este contagioasă, deși, când a fost apogeul epidemiei, nu s-a știut clar cum se răspândea. Când epidemia a făcut ravagii în Statele Unite, oamenii își țineau copiii

acasă, departe de orice loc unde se adunau mulțimile – copiii nu mergeau la film, în tabere de vară, la plajă sau la piscină.

În 1952, la un an după ce m-am născut, a fost o epidemie severă de poliomielită în Statele Unite – 58 000 de persoane au fost infectate, 3 145 au murit, 21 269 au rămas cu diverse grade de paralizie.[50]

Chiar și în lumea spectacolului, numărul de persoane care au supraviețuit poliomielitei dă o imagine vie a cât de răspândită și periculoasă era această boală. Alan Alda a avut poliomielită în copilărie, la fel și Mia Farrow, Mel Ferrer, Francis Ford Copola, Donald Sutherland, Johnny Weissmüller. Arthur C. Clarke, autorul de literatură științifico-fantastică, a avut poliomielită, la fel ca marele redactor de ziar Ben Bradlee și violonistul Ițhak Perlman, care încă are nevoie de proteze și de cârjă, ca să poată merge.[51]

Jonas Salk era medic specialist în virologie, un om hotărât și cu o gândire destul de liberă, care a pus la punct o formă a vaccinului de poliomielită cu virus mort, pe când lucra la Universitatea Pittsburgh. Vaccinul folosea particule inactivate ale virusului poliomielitei, pentru a stimula sistemul imunitar, astfel încât persoanele cărora li se administrau două doze de vaccin deveneau imune la infecție.[52]

Când vaccinul Salk a fost anunțat în 1955, Salk a devenit erou național, apoi mondial. S-au lansat imediat programe de imunizare și, la sfârșitul anilor 1950, s-au mai raportat doar câteva sute de cazuri de poliomielită în întreaga țară. Zeci de mii de oameni au fost salvați de la o viață de handicap sau de la moarte. Toată lumea a putut reveni la o viață normală, fără ca umbra poliomielitei să le mai întunece orizontul.[53]

Dr. Salk s-a născut în 1914 și avea doar patruzeci de ani când vaccinul a fost făcut public. Când m-am hotărât să îl întâlnesc, înființase un centru de cercetare științifică, numit Institutul Salk de Cercetare Biologică, în La Jolla, California, chiar la nord de San

Diego.

Salk avea aproape șaptezeci de ani și era greu de ajuns la el, dacă nu chiar imposibil.

M-am străduit mai bine de un an doar ca să atrag atenția cuiva din biroul său. În cele din urmă, am descoperit că asistenta doctorului Salk era o femeie pe nume Joan Abrahamson, ea însăși câștigătoare a premiului „MacArthur“, deținătoarea așa-numitei „burse a geniilor“.

Am vorbit cu ea în mod regulat. Știa cât de mult îl admir pe doctorul Salk și știa, de asemenea, cât de interesat eram să-l întâlnesc. Și știa că doctorul Salk, deși evita publicitatea, nu era clasicul om de știință distrat. Dr. Salk avea o gamă foarte variată de interese și era chiar posibil să-i facă plăcere să descopere câte ceva despre industria filmului.

Era în 1984, nu la mult timp după lansarea filmului *Sirena îndrăgostită*, când Joan mi-a spus că dr. Salk urma să vorbească în cadrul unei sesiuni științifice la hotelul Beverly Wilshire, din Beverly Hills, și dacă eram dispus să mă întâlnesc cu ei acolo, în cursul dimineții, acesta putea să petreacă puțin timp cu mine, între comunicări.

Nu era perfect, bineînțeles. Reuniunile cu participarea numeroasă a specialiștilor din branșă tind să fie aglomerate, gălăgioase și distrag atenția. Dar, evident, nu aveam de gând să spun nu. În dimineața întâlnirii, m-am trezit simțindu-mă puțin gripat. Eram obosit, amețit, și aveam o senzație de gâdilare în gât.

Când am ajuns la Beverly Wilshire în acea dimineață, cred că arătam puțin bolnav. Dacă ar fi fost vorba de orice altceva în afară de a-l întâlni pe Jonas Salk, aș fi făcut stânga împrejur și m-aș fi întors acasă.

M-am întâlnit cu Joan și cu dr. Salk. Era dimineață târziu. Dr. Salk s-a uitat la mine puțin îngrijorat și mi-a zis: „Care-i problema?“

Am răspuns: „D-le dr. Salk, nu mă simt prea bine în

dimineața asta. Mă simt puțin amețit, mi-e cam rău“.

Imediat mi-a zis: „Mă duc repede să-ți aduc un pahar cu suc de portocale“. Și, înainte să mai pot spune ceva, s-a dus val-vârtej la restaurant și s-a întors cu un pahar mare cu suc de portocale.

Aceasta se întâmpla cu mult înainte ca majoritatea oamenilor să fi auzit despre descoperirile științifice conform cărora sucul de portocale te revigorează, când ești pe punctul de a te îmbolnăvi. Mi-a zis: „Bea asta. O să-ți crească imediat nivelul glicemiei și-o să te simți mai bine“.

Am băut tot paharul și a avut dreptate, a funcționat.

A fost o primă întâlnire de-a dreptul surprinzătoare. Doctorul Salk era atât de accesibil, atât de uman, de receptiv – nu era un geniu izolat în propria lume. De fapt, s-a purtat ca un medic. A observat imediat că ceva nu este în regulă și a vrut să aibă grijă de mine.

În acea dimineață, discuția noastră a fost scurtă, nu a durat mai mult de treizeci de minute. Dr. Salk era un bărbat firav, foarte prietenos, foarte angajat, foarte cult. Am discutat puțin despre cercetările sale de la Institutul Salk (spre sfârșitul carierei, a dedicat foarte mult timp găsirii unui vaccin contra HIV) și am vorbit despre impactul pe care îl avea salvarea atâtor vieți omenești. Era extrem de modest în această privință.

La sfârșit, dr. Salk m-a invitat să vizitez Institutul Salk, ceea ce am făcut, și așa s-a născut o prietenie. A fost fascinat de ideea mea legată de conversațiile curiozității și mi-a propus o versiune lărgită. Mi-a sugerat ca noi doi să invităm câteva personalități interesante la o conversație de o zi întreagă, la locuința mea din Malibu. Urma să fim șase sau opt persoane, din domenii de activitate complet diferite, urma să petrecem ziua într-o atmosferă relaxantă, împărtășindu-ne problemele, experiențele și întrebările. Ce idee fabuloasă! Și exact așa am făcut.

Dr. Salk a invitat un expert în robotică de la Caltech și pe Betty Edwards, teoreticiană și profesoară care a scris cartea

Desen cu emisfera dreaptă. Eu i-am adus pe regizorul și producătorul Sydney Pollack (*Departe de Africa*, *Tootsie*) și pe producătorul George Lucas, creatorul filmelor *Războiul stelelor* și *Indiana Jones*, iar George a adus-o pe cântăreața Linda Ronstadt, care la acea vreme era iubita lui.

Toată povestea fusese ideea doctorului Salk. Era curios – în special, era curios în privința modului în care funcționează „mintea creatorului de media", ce gândesc persoane ca Lucas și Pollack despre lume – și interesat de ceea ce au creat și era foarte curios în privința artei povestirii. A fost o întâlnire foarte relaxată, nepretențioasă. Nu am rezolvat problemele lumii, dar, cu siguranță, am reunit într-o singură încăpere o jumătate de duzină de persoane care nu se întâlnesc de obicei.

Dar cea mai vie amintire a mea despre Jonas Salk a rămas momentul când l-am cunoscut – acea legătură umană onestă, simplă chiar la început. Deși era doar pe punctul de a mă cunoaște, dr. Salk a observat că nu arătam bine, a fost suficient de grijuliu și m-a întrebat de ce – și imediat s-a oferit să mă ajute. Se pare că, în zilele noastre, este aproape un șoc să-ți pună cineva întrebări despre tine, iar apoi să-și acorde suficient timp pentru a procesa răspunsul.

Curiozitatea este cea care creează empatie. Ca să-ți pese de cineva, trebuie să-ți pui întrebări despre persoana respectivă.

Curiozitatea creează interes. Poate crea și entuziasm.

O primă întâlnire romantică abundă în întrebări și răspunsuri, în efervescența de a descoperi o persoană nouă, de a afla cum vă puteți raporta la ea și în ce fel sunteți diferiți. Nu puteți decide dacă este mai distractiv să-i puneți întrebări persoanei cu care v-ați întâlnit sau să-i răspundeți la întrebările legate de dumneavoastră.

Dar câteva luni sau ani mai târziu, iubitul sau iubita, soțul sau soția dumneavoastră vă devin familiari. Aceasta este frumusețea și stabilitatea unei relații apropiate, solide: aveți sentimentul că

știți bine persoana respectivă, că vă puteți baza pe ea și pe reacțiile ei, că puteți, probabil, chiar să le și anticipați.

Iubiți acea persoană. Iubiți versiunea acelei persoane pe care o păstrați în mintea și în inima dumneavoastră.

Dar familiaritatea este adversara curiozității.

Și, când curiozitatea noastră în privința celor mai apropiați nouă pălește, acela este momentul în care legătura noastră începe să se destrame. Se destramă în liniște, aproape invizibil. Când încetăm să mai punem întrebări autentice despre cei din jurul nostru – și, cel mai important, când încetăm să le mai ascultăm cu adevărat răspunsurile –, atunci începem să pierdem legătura.

Ce-ai făcut azi la birou, dragă?

Nu cine știe ce. Dar tu?

Imaginați-vă pentru o clipă un cuplu căsătorit, cu vârste în jur de 35 de ani, care au doi copii care acum dorm, este ora nouă seara, sunt obosiți, fac curățenie în bucătărie sau împachetează hainele spălate ori stau în camera de zi ori se pregătesc de culcare. Se gândesc la toate lucrurile obișnuite care ni se aglomerează în minte spre sfârșitul zilei: mi-am amintit să răspund la invitația la petrecerea de aniversare? Cum o să mă descurc cu Sally la evaluarea de proiect? Oare de ce Tom este așa rece în ultima vreme? Iar am uitat să fac rezervarea biletelor de avion! Conversația cuplului este sporadică sau este pur pragmatică – tu faci asta, eu o voi face pe cealaltă.

Poate este doar un moment de oboseală și de tăcere înainte de culcare. Dar dacă se adună o lună de astfel de nopți petrecute împreună, dacă se adună un an de astfel de nopți petrecute împreună, acesta este modul în care oamenii se îndepărtează unul de celălalt.

Familiaritatea este confortabilă, chiar liniștitoare. Dar cuplul a încetat să mai fie curios unul în privința celuilalt – curios cu adevărat. Nu mai pun întrebări autentice. Nu mai ascultă

răspunsurile.

Este cam simplist, bineînțeles, dar cel mai rapid mod de a readuce vigoarea și entuziasmul în relațiile dumneavoastră este readucerea curiozității autentice între parteneri. Întrebați-vă soțul sau soția cum și-a petrecut ziua și acordați atenție răspunsurilor. Puneți întrebări despre prietenii copiilor dumneavoastră, despre orele de curs, despre ce îi interesează cel mai mult la școală și acordați atenție răspunsurilor.

Puneți întrebări ca și cum ați fi la prima întâlnire – întrebați ce simte, ce reacții are.

Ce simți despre…?

Cum ți s-a părut…?

Ceea ce nu funcționează sunt întrebările clasice, pe care toți le punem prea des: Ce-ai făcut la serviciu? Ce-ai făcut la școală?

Aceste întrebări pot fi eludate. „Nimic." Acesta este răspunsul în 95% dintre cazuri. De parcă soția ar fi stat opt ore la birou sau copiii opt ore la școală uitându-se în tăcere la un perete alb – după care s-au întors acasă.

Aveți nevoie de întrebări la care nu se poate răspunde cu un singur cuvânt mormăit.

Ce a spus Sally despre noile tale idei pentru lansarea produsului?

Îți place ora de istorie a domnului Meyer?

Ce-ai de gând să spui în discursul de la convenția de săptămâna viitoare?

Cine va da probe pentru serata muzicală de anul acesta?

Poate că ar trebui să avem o aventură în weekend. Ce-ai vrea să faci sâmbătă seară?

Câte căsnicii în care legătura dispare și apare plictiseala ar putea fi ajutate prin trezirea unei curiozități autentice de ambele părți? Avem nevoie de aceste reamintiri zilnice ale faptului că, deși locuim cu o persoană, de fapt nu o cunoaștem *astăzi* – decât dacă o întrebăm despre ziua ei de astazi.

Considerăm ca de la sine înțelese nu doar relațiile cu cei mai apropiați nouă. Considerăm de la sine înțeles și faptul că îi cunoaștem atât de bine, încât știm ce li s-a întâmplat astăzi. Știm ceea ce ei gândesc.

Dar nu știm. Acesta este unul din aspectele distractive ale curiozității și unul din aspectele valorii curiozității: creează momentul de surpriză.

Și, înainte de momentul de surpriză, vine momentul de respect. Curiozitatea autentică necesită respect: îmi pasă de tine și îmi pasă de experiența ta cu lumea și vreau să îmi povestești totul.

Aceasta mă duce cu gândul la Ron Howard. Am impresia că îl cunosc pe Ron așa cum nu mai cunosc pe nimeni și mă bazez pe el din punct de vedere profesional și personal. Dar niciodată nu presupun că știu ce se întâmplă cu Ron și niciodată nu presupun că știu ce reacție va avea în legătură cu un anumit lucru. Întreb.

Același tip de respect, curiozitate și surpriză este la fel de puternic în relațiile noastre intime ca și în relațiile profesionale. În acest sens, fiecare conversație poate fi o conversație a curiozității. Este un alt exemplu despre curiozitate ca fiind fundamental respectuoasă – nu doar îi puneți întrebări persoanei cu care vorbiți, ci sunteți sincer interesați de ceea ce are de spus, de punctul său de vedere, de experiențele sale.

La serviciu, puteți conduce oamenii dându-le ordine, dar nu îi conduceți prea bine în acest fel. Pentru a fi un manager bun, trebuie să îi înțelegeți pe oamenii cu care lucrați și, dacă vorbiți numai dumneavoastră, nu îi puteți înțelege.

Și, dacă nu îi înțelegeți pe oamenii cu care lucrați, cu siguranță nu-i puteți inspira.

Acasă, vă puteți afla în aceeași încăpere cu partenerul sau cu copiii dumneavoastră, dar nu aveți o legătură cu ei decât dacă le puteți pune întrebări despre ei și le puteți auzi răspunsurile. Curiozitatea este cheia care deschide acele relații și care le

redeschide. Vă poate apăra de singurătate.

Și, apropo: îmi place la nebunie când oamenii sunt curioși despre persoana mea. Îmi place când mi se pun întrebări interesante, îmi place o discuție bună și îmi place să povestesc. Este aproape la fel de distractiv să fii obiectul curiozității ca și a fi curios.

Curiozitatea nu înseamnă neapărat să realizezi ceva, adică să te îndrepți spre un scop.

Uneori, înseamnă doar să creezi o legătură cu oamenii. Prin urmare, curiozitatea se referă la întreținerea intimității. Ea nu este legată de un scop, este legată de fericire.

*

Iubirea pentru cineva poate, desigur, aprinde curiozitatea de dragul persoanei respective.

Fiul meu cel mai mare, Riley, s-a născut în 1986. Când avea în jur de trei ani și jumătate, ne-am dat seama că sistemul său nervos, psihologia și reacțiile lui erau diferite. Eu și mama lui Riley, Corki, soția mea la acea vreme, am petrecut mulți ani încercând să înțelegem ce se întâmpla cu el din punctul de vedere al dezvoltării, iar când avea în jur de șapte ani, a fost diagnosticat cu sindromul Asperger.

Era la începutul anilor 1990, iar atunci tratamentul bolii Asperger era chiar mai nesigur decât este astăzi. Riley era un copil fericit. Era sociabil. Voiam să îl ajutăm să relaționeze cu lumea în cel mai constructiv mod posibil.

Am încercat diverse stiluri de educație. Am încercat niște ochelari ciudați care îi schimbau vederea. Am încercat cu Ritalin, deși pentru foarte puțin timp. A-i acorda lui Riley tot ajutorul de care are nevoie a fost o călătorie constantă pentru el și pentru mama lui și pentru mine.

Pe măsură ce Riley creștea, am început să mă gândesc la boala psihică și la stigmatul asociat ei. Eu însumi supraviețuisem

acestui stigmat, bineînțeles, din cauza incapacității mele de a citi. Riley este o persoană încântătoare, amabilă, dar, dacă nu înțelegi cum vede el lumea, s-ar putea să te lase perplex. Am vrut să fac un film care să abordeze realmente problemele legate de boala mintală, care să ajute la destigmatizarea ei. Am căutat întruna o idee.

În primăvara anului 1998, Graydon Carter, directorul editorial al revistei *Vanity Fair*, m-a sunat și mi-a spus că trebuie să citesc ceva din ediția de iunie, un fragment dintr-o carte de Sylvia Nasar intitulată *O minte sclipitoare*, ce spunea povestea vieții unui matematician de la MIT care câștigase Premiul Nobel, dar care era chinuit de o schizofrenie devastatoare. Extrasul din revistă era fascinant. Aveam o poveste despre împletirea geniului cu schizofrenia, despre reușită, boală mintală și depășirea stigmatului – toate cuprinse în viața unui om adevărat. Mă gândeam la Riley chiar în timp ce citeam paginile din *Vanity Fair*.

Am știut imediat două lucruri. Voiam să fac un film după *O minte sclipitoare* și viața matematicianului laureat al Premiului Nobel, care era și schizofrenic. Și voiam să fie genul de film care să atingă inimile oamenilor și să le schimbe atitudinile, să le schimbe chiar și comportamentul față de cei care sunt diferiți – cu dizabilități sau bolnavi mintal.

În parte, forța pe care o are *O minte sclipitoare* provine de la această percepție remarcabilă: nu este greu doar pentru cei din afară să relaționeze cu cel care este diferit. Este greu pentru cel care este bolnav mintal să relaționeze cu toți ceilalți. Acea persoană se luptă și ea să înțeleagă cum funcționează lumea și se luptă să înțeleagă reacțiile celorlalți față de propria-i persoană.

A fost o licitație pentru câștigarea drepturilor pentru *O minte sclipitoare* și, în cadrul licitației, am purtat o conversație cu Sylvia Nasar și cu John Nash însuși și cu soția acestuia, Alicia. Au vrut să știe de ce voiam să fac filmul și ce fel de film voiam să fac.

Am vorbit puțin despre fiul meu, dar, în cea mai mare parte,

am vorbit despre povestea lui John Nash. La acea vreme, produsesem deja două filme care necesitaseră cumpărarea drepturilor pentru poveștile unor oameni reali – *The Doors* și *Apollo 13*. Trebuie să le spui oamenilor adevărul despre filmul pe care vrei să-l faci despre viața lor – trebuie să le spui adevărul și, dacă obții filmul, trebuie să te ții de ce ai promis.

I-am spus lui John Nash că nu-l voi înfățișa drept un om perfect. Este sclipitor, dar și arogant – este un tip dur. Este un aspect important. Trăiește o frumoasă poveste de dragoste cu soția sa. I-am spus: „Vreau să fac un film care celebrează frumusețea minții și a idilei dumneavoastră".

Și acesta este filmul pe care l-am făcut; acesta este filmul pe care scenaristul Akiva Goldsman a reușit să-l scrie, filmul pe care Ron Howard l-a creat ca regizor, aceia sunt oamenii pe care Russell Crowe și Jennifer Connelly au reușit să îi aducă la viață atât de pregnant.

Când lucrul la acest film era într-un stadiu preliminar, mă gândeam la cum aș putea ilustra modul în care funcționează mintea unui schizofrenic – cum să arăt aceasta pe ecran. Cartea Sylviei Nasar nu cuprinde acest sentiment de realitate alternativă. Dar nu am vrut ca filmul *O minte sclipitoare* să-l portretizeze pe John Nash doar din punctul de vedere al oamenilor din jurul lui. Aceasta nu ar fi creat revelația sau legătura pe care noi o căutam.

Soluția a venit cu o zi înainte de a fi prea târziu pentru procesul de producție de la *O minte sclipitoare.* Mă uitam cu Riley la *Strălucirea* lui Stanley Kubrick. Există o scenă puternică în *Strălucirea,* în care Jack Nicholson este într-un bar și stă de vorbă cu oameni care nu există. M-a străfulgerat imediat. M-am gândit că ar trebui să găsim o modalitate de a arăta realitatea lui Nash – să arătăm cum funcționează mintea schizofrenică, arătând cum se vede lumea din punctul lui de vedere. Și asta am făcut: realitatea lui John Nash este ilustrată în film la fel ca realitatea

oricui.

Akiva Goldsman a surprins această idee perfect și cred că de aici derivă însăși forța filmului, pe lângă portretizările realizate de Russell și Jennifer, bineînțeles.

Filmul a fost mai mult decât un succes. S-a descurcat destul de bine și financiar. A câștigat patru Oscaruri – eu și Ron pentru cel mai bun film, Ron pentru cel mai bun regizor, Akiva pentru cel mai bun scenariu adaptat, Jennifer pentru cea mai bună actriță în rol secundar. Iar John și Alicia Nash au fost cu noi la decernarea premiilor Oscar, în acea seară din 2002.

Dar adevăratul succes este acela că filmul a avut impact asupra vieții atâtor oameni. Veneau la mine pe stradă – încă vin la mine și acum – și-mi spuneau: „M-ați ajutat să înțeleg prin ce trece copilul meu sau nepoata mea sau mama mea“. Îmi amintesc că eram odată la un supermarket Ralph din Malibu, nu la multă vreme după lansarea filmului, și a venit la mine o femeie, spunându-mi că filmul a făcut-o să plângă.

Nu am produs filmul *O minte sclipitoare* doar fiindcă povestea mă afecta personal. Modul în care l-am realizat este urmarea directă a experienței mele. Și modul în care l-am realizat îl face, pentru mine, un film cu o asemenea forță, cu o asemenea valoare. Curiozitatea și hotărârea mea neclintită de a-l ajuta pe Riley m-au condus la *O minte sclipitoare*. Iar experiența mea de a-i fi tată și de a fi martor al felului cum experimentează el viața ne-au condus la o abordare absolut originală a bolii mintale. *O minte sclipitoare* este, fără îndoială, filmul care mi-a adus cele mai mari satisfacții.

---

[48] Brené Brown este profesor cercetător la Universitatea Houston, la Colegiul de Studii Postuniversitare de Asistență Socială. Cercetarea ei se axează pe rușine și vulnerabilitate și ea este autoarea mai multor bestselleruri. Se descrie pe sine drept

„cercetătoare și povestitoare“ și deseori spune „S-ar putea ca poveștile să fie doar informație cu suflet“. Discursul ei în cadrul conferinței TEDxHouston din iunie 2010 – „Puterea vulnerabilității“ – este al patrulea pe lista celor mai vizionate din istoria conferințelor TED, cu 17 milioane de vizionări la sfârșitul anului 2014: www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability, accesat la 18 octombrie 2014.

[49] Bianca Bosker, „Google Design: Why Google.com Homepage Looks So Simple“ [Designul Google: de ce pagina de acasă Google.com arată atât de simplu?], *Huffington Post*, 27 martie 2012, www.huffingtonpost.com/2012/03/27/google-design-sergey-brin_n_1384074.html, accesat la 18 octombrie 2014.

[50] De pe website-ul poliotoday.org. Aici găsiți secțiunea istorică, incluzând impactul cultural și statisticile: poliotoday.org/?page_id=13, acesat la 18 octombrie 2014.

Website-ul poliotoday.org este creat și întreținut de organizația de cercetare a lui Jonas Salk, Institutul Salk de Studii Biologice.

[51] Această listă cu supraviețuitorii poliomielitei provine din compilația de pe Wikipedia, care conține citate cu surse despre fiecare persoană enumerată: en.wikipedia.org/wiki/List_of_poliomyelitis_survivors, accesat la 18 octombrie 2014.

[52] Găsiți aici o relatare despre mult controversatul vaccin împotriva poliomielitei: www.chemheritage.org/discover/oline-resources/chemistry-in-history/themes/pharmaceuticals/preventing-and-treating-infectious-diseases/salk-and-sabin.aspx, accesat la 18 octombrie 2014.

[53] Harold M. Schmeck, Jr., „Dr. Jonas Salk, Whose Vaccine Turned Tide on Polio, Dies at 80“ [Dr. Jonas Salk, al cărui vaccin a învins poliomielita, a murit la 80 de ani], *New York Times*, 24 iunie 1995, www.nytimes.com/1995/06/24/obituaries/dr-jonas-salk-whose-vaccine-turned-tide-on-polio-dies-at-80.html, accesat la 18 octombrie 2014.

6. BUNUL-GUST ȘI PUTEREA ANTI-CURIOZITĂȚII

Dacă nu suntem în stare să punem întrebări sceptice, să-i interogăm pe cei care ne spun că un lucru este adevărat, să fim sceptici în privința celor care dețin autoritatea, atunci suntem la bunul plac al oricărui șarlatan – politic sau religios care ne iese în cale.

– CARL SAGAN, mai 1996[54]

Filmele pe care le-am făcut la Imagine au o mare varietate de locuri de desfășurare, povești și tonuri.

Am făcut un film despre împlinirea visului american, iar personajul principal era un bărbat afro-american semianalfabet, care a avansat pe scara comerțului cu heroină, în New York, în anii 1970. Acel film, *Gangster american*, este și despre valorile capitalismului american.

Am făcut un film despre forța și pasiunea fotbalului american în rândul liceenilor din Texasul rural. Este un film despre felul în care cresc băieții, despre cum descoperă cine sunt cu adevărat; este despre munca în echipă, despre comunitate și identitate. Este și despre dezamăgire, fiindcă, în punctul culminant al filmului *Vis împlinit*, echipa Permian High Panthers pierde meciul cel mare.

Am făcut un film intitulat *8 mile* despre un artist hip-hop – un artist alb de hip-hop.

Am făcut un film despre filmul *Deep Throat* și cum acel film pornografic despre sexul oral a ajuns să definească un moment critic din cultura noastră.

Am făcut un film despre un matematician care a câștigat Premiul Nobel, dar *O minte sclipitoare* este, de fapt, despre cum este să fii bolnav mintal, să fii schizofrenic și să încerci totuși să funcționezi în lume.

Două lucruri sunt adevărate în privința tuturor acestor filme.

În primul rând, toate sunt despre formarea caracterului, despre descoperirea neajunsurilor și a punctelor tari și despre depășirea rănilor emoționale, pentru a deveni o persoană întreagă. Pentru mine, visul american înseamnă depășirea obstacolelor – circumstanțele în care ne-am născut, o educație precară, modul în care ceilalți ne percep, lucrurile care există doar în capul nostru. Depășirea obstacolelor este în sine o formă de artă. Deci, dacă ar fi să reduc filmele mele la o singură temă, aceasta este cum să-ți transformi limitele în succes.

În al doilea rând, nimeni de la Hollywood nu voia, de fapt, să abordeze nici unul dintre ele.

Am vorbit despre cum ne putem folosi curiozitatea pentru a depăși acel „nu" care este atât de obișnuit la Hollywood și la locul de muncă, în general. Prima reacție la majoritatea ideilor care sunt puțin neconvenționale este disconfortul, iar prima reacție la disconfort este să spunem „nu".

De ce să glorificăm un traficant de heroină?[55]

N-ar trebui ca echipa de fotbal să câștige meciul cel mare?

Cine vrea să se uite la un film întreg despre lupta unui artist alb de hip-hop?

Pe mine, curiozitatea mă ajută să găsesc idei îndrăznețe, diferite, interesante. Curiozitatea oferă acea gamă variată de experiențe și perspective ale culturii maselor care îi spun instinctului meu când anume ceva nou ar putea prinde la public. Și curiozitatea îmi dă curaj, curajul de a avea încredere în acele

idei interesante, chiar dacă nu sunt idei îndrăgite de toți.

Uneori, nu vrei doar să atragi mulțimea la ceva consacrat, ci vrei să creezi un public pentru ceva neconvențional.

Îmi plac proiectele cu suflet – povești și personaje cu inimă. Îmi place să cred în ceva. Îmi place ideea nonconformistului popular – să fac o lucrare situată la graniță, dar nu prea mult dincolo de graniță.

Asta se întâmplă când dau peste ceva foarte important și contrariant. Ajung la limitele curiozității.

Uneori avem nevoie de anti-curiozitate.

Când am o idee care îmi place și este neconvențională, în cele din urmă sunt nevoit să spun: „Trebuie să fac asta“.

Nu-mi spuneți de ce nu este o idee bună – trebuie s-o fac. Aceasta este anti-curiozitate.

Anti-curiozitatea nu este doar hotărârea de a te agăța cu toată puterea de o idee interesantă și a te lupta să mergi înainte în ciuda scepticismului și a respingerii. Anti-curiozitatea este un lucru mult mai specific și mai important.

Este momentul când oprești robinetul curiozității, când nu vrei să afli mai multe, când s-ar putea să fii nevoit să le spui oamenilor: „E în regulă. Nu-mi mai spune motivele pentru care zici «nu»“.

Iată ce vreau să spun. Când construiești un suport financiar și de distribuție pentru un film, trebuie să susții cauza acelui film pentru tine însuți, în propria minte. Ai analizat de nenumărate ori de ce povestea respectivă este interesantă, de ce scenariul este bun, de ce oamenii cu care vrei să lucrezi la film se potrivesc cu povestea și cu scenariul.

Toată lumea de la Hollywood știe cum „să-și susțină cazul“. Asta facem unii cu ceilalți de dimineață până seara. Și orice producător, regizor sau actor de succes se pricepe de minune „să-și susțină cazul“.

Când cineva îmi spune „nu“, ai zice că devin imediat curios să

aflu de ce mi-a spus „nu“. Poate că rămâne blocat pe ceva mic, ceva ce aș putea rezolva cu ușurință. S-ar putea ca patru persoane la rând să formuleze aceleași critici, să-mi dea aceleași motive pentru care îmi spun „nu“ – și de ce nu aș vrea să știu aceste lucruri? Poate că, după ce aflu motivul pentru care o idee nu a câștigat adeziune, ca un politician inteligent care citește sondajele de opinie, mă voi răzgândi.

Dar nu funcționează așa. Voi ajunge doar să-mi reformulez o poveste interesantă, neconvențională într-o poveste diferită, care să fie potrivită cu concepția tradițională.

Deci, atunci când cineva îmi spune „nu“, aproape întotdeauna, asta este. Nu vreau să-și desfășoare lunga și convingătoarea argumentație despre motivele care îi fac să considere că ideea mea nu este bună de nimic sau nu este potrivită pentru ei sau că ar fi mult mai bună dacă aș reconfigura-o într-un fel sau altul.

Refuz toate aceste informații, fiindcă îmi este teamă să nu mă convingă să renunț la ceva în care cred cu tărie. Mi-e teamă să nu mă convingă să fac ceva în care nu cred, doar fiindcă în fața mea stă cineva deștept și convingător, care-și susține *propriul* caz.

Dacă mi-am formulat opinia în ce privește un lucru fundamental, cum ar fi un film pe care ar trebui să-l facem, dacă i-am dedicat mult timp, mulți bani și multă curiozitate, atunci nu mai vreau nici o informație legată de acesta. Nu vreau să fiu convins să „recontextualizez“ o decizie artistică pe care am luat-o.

Mulțumesc, oricum, nu am nevoie de analiza ta critică.

Fiindcă iată încă un lucru pe care îl știu sigur.

Nu știi ce înseamnă o idee bună.

Cel puțin, nu știi ce înseamnă o idee bună mai mult decât știu eu ce înseamnă o idee bună. Nimeni de la Hollywood nu știe cu adevărat ce înseamnă o idee bună, înainte ca un film să ajungă pe ecrane. Știm dacă este o idee *bună* abia după ce s-a făcut

filmul.

Apropo, nu are nici o legătură cu succesul. La Imagine, am făcut niște filme care au avut succes, dar care nu au fost neapărat filme mari. Mult mai important, am făcut niște filme mari care nu au fost uriașe succese de casă – *Rush: Rivalitate și adrenalină*, *Get On Up*, *Frost/Nixon*, *The Doors*.

Pasiunea mea pentru ceva pe care eu îl consider o idee bună, o idee interesantă, este la fel de valabilă ca decizia cuiva de a spune că nu este. Dar certitudinea că o anumită idee este valoroasă este fragilă. E nevoie de energie, hotărâre și optimism pentru a continua. Nu vreau ca negativitatea celorlalți să mi se strecoare în cap, să-mi submineze încrederea. Nu am nevoie să aud o listă de critici – fie că sunt sincere sau nu. Când încerci să faci un film, când îți aperi cazul, înseamnă că ai petrecut luni sau ani lucrând la ceva și că trebuie să-ți dezvolți un fel de invulnerabilitate, dacă vrei să realizezi acel film și să-l protejezi.

Când iau legătura cu o persoană care vreau să lucreze cu noi, iată cum decurg lucrurile.

Îi trimit scenariul, îi trimit toate informațiile – eu sunt producătorul, Ron Howard este regizorul, acesta este bugetul, aceasta este distribuția.

După un scurt timp, sun persoana respectivă. Îmi spune: „Nu cred că pot accepta“.

Răspund: „Nu acceptați? Serios? Sunteți *sigur* că nu vreți să acceptați? Bine, atunci vă mulțumesc foarte mult. Apreciez mult că l-ați citit“.

Dacă eu consider că un anumit lucru este cu adevărat potrivit pentru persoana cu care vorbesc – dacă sunt de părere că face o greșeală –, s-ar putea să mai spun: „Nu se poate să refuzați! Trebuie să spuneți da!“

Dar asta-i tot. Nici o curiozitate. Ridic un zid. Anti-curiozitate.

Deoarece nu am nevoie să arunce cineva o umbră de îndoială, când persoana respectivă a petrecut o oră gândindu-se

la acel proiect, iar eu am petrecut trei ani gândindu-mă la el. Dacă îmi spune nu, eu am nevoie de toată hotărârea și încrederea mea pentru a-mi lua înapoi ideea și a mi-o duce la următoarea persoană cu același nivel de pasiune și entuziasm. Nu poți realiza nimic dacă încerci să absorbi și să neutralizezi criticile tuturor.

Au existat momente când mi-am aplicat puțin prea repede anti-curiozitatea. În 1986, eu și Ron Howard am vândut publicului acțiuni ale companiei Imagine Entertainment.[56] Ne-am gândit că va fi o modalitate inovatoare de a conduce o companie de creație. Dar companiile publice sunt mult mai complicat de condus decât companiile private – și aceasta se dovedește în special adevărat într-o industrie cu suișuri și coborâșuri, cum este producția de filme și de televiziune. Am fost subcapitalizați. Nu ne simțeam bine cu toate regulile companiilor publice – ce puteam dezvălui, despre ce puteam vorbi, despre ce nu puteam vorbi. După șapte ani, în 1993, eu și Ron am cumpărat înapoi compania de la acționari. Înainte de a deveni companie publică, cu siguranță nu am fost nici pe departe suficient de curioși în privința a ceea ce presupune o companie publică.

Când este vorba de filme, există un caz într-adevăr memorabil când n-ar fi trebuit să-mi suspend curiozitatea – neobișnuitul film *Lacrimi de fată* din 1990. Curiozitatea m-a împins să fac acel film. Am primit un scenariu de la regizorul John Waters. L-am citit. Am fost atras de el.

Tocmai văzusem *Intrigi de culise*, pe care îl scrisese și-l regizase Waters, și îmi plăcuse la nebunie. M-am gândit că *Lacrimi de fată* va fi ori un fiasco, ori un succes neașteptat ca *Grease*. Am spus da. Am realizat o distribuție incredibilă care să lucreze cu Waters – Johnny Depp în rolul principal (a fost filmul cu care a dat lovitura) și, de asemenea, Willem Dafoe, Patty Hearst, Troy Donahue, Joey Heatherton, Iggy Pop, Traci Lords.

Mi-a plăcut la nebunie să lucrez cu John Waters. Mi-a plăcut

la nebunie să lucrez cu Johnny Depp. Dar iată ce nu am făcut: nu m-am întors să văd și celelalte filme ale lui John Waters. Câțiva mi-au spus să fac acest lucru – înainte de a plăti pentru un film al lui John Waters, mi-au zis ei, du-te să vezi mai multe filme ale lui John Waters. Nu este tocmai un autor convențional. Mi-au spus să mă uit măcar la *Flamingo roz*, care este destul de îndrăzneț, înainte de a da undă verde filmului *Lacrimi de fată*.

Nu am vrut să aud nimic. Nu am vrut nici un fel de ezitare în psihicul meu. Hotărâsem că eram destul de curios – destul de curios să văd ce s-a întâmplat cu acest film al lui John Waters.

Lacrimi de fată a fost un fiasco la încasări.

Lecția este destul de clară: ar fi trebuit să mă uit la filmele precedente ale lui John Waters. Ar fi trebuit să mă uit la *Flamingo roz*. Nu am lăsat deloc acel scenariu să se sedimenteze. M-am entuziasmat și nu am vrut să-mi analizez instinctele.

Deci cum știm când să nu fim curioși?

Pare mult mai greu de înțeles decât este în realitate.

În majoritatea timpului, curiozitatea este stimulantă. Te motivează. Te duce în locuri unde nu ai mai fost, te face să cunoști oameni noi, te învață ceva nou despre oameni pe care îi cunoști deja.

Uneori curiozitatea te duce în locuri care sunt extrem de neplăcute sau dureroase, dar importante. Este greu să citești despre abuzarea copiilor, este greu să citești despre război, este greu să auzi despre experiențele dureroase ale celor dragi. Dar în toate aceste cazuri, ai obligația de a afla, de a asculta, de a înțelege.

Uneori, trebuie să-i asculți pe cei care te critică – un șef deștept ar putea avea sfaturi grozave despre cum să fii mai eficient la serviciu, cum să scrii mai bine sau cum să fii mai convingător. Un coleg ți-ar putea spune cât de mult te autosabotezi sau îți subminezi munca sau îți distrugi relațiile pe care ar trebui să le cultivi.

În acele cazuri, există ceva constructiv care derivă din curiozitate, din ascultare, deși conversația în sine poate fi neplăcută.

Știi când să încetezi să mai fii curios, când rezultatele sunt exact opusul a ceea ce ai nevoie – când ele îți taie avântul, când îți secătuiesc entuziasmul, când îți erodează încrederea. Când ai parte de o analiză critică, dar care nu conține și idei folositoare, acela este momentul pentru un strop de anti-curiozitate.

*

Recunosc că nu știu exact de unde vin ideile interesante. Dar știu în general: vin din amestecarea multor experiențe, informații și perspective, apoi din observarea a ceva neobișnuit sau revelator sau nou. Dar nu este chiar atât de important să știi de unde vin ideile bune. Este important să recunoști ceea ce crezi că este o idee interesantă atunci când o vezi.

Aceasta ridică o problemă, bineînțeles, fiindcă tocmai am spus că nimeni de la Hollywood nu știe cu adevărat ce este o idee bună până când nu o vede aplicată.

Dar recunosc imediat ceea ce eu cred că este o idee bună atunci când o văd.

Un serial de televiziune construit în jurul prinderii unui terorist, în care personajul pozitiv este într-o cursă contracronometru în timp real. Iată o idee interesantă.

Un film despre cum un singur om – un bărbat foarte deștept, dar și foarte ciudat – a reușit să modeleze FBI-ul timp de patruzeci de ani și astfel să modeleze combaterea criminalității și America însăși. Iată o idee interesantă.

Jim Carrey în rolul unui avocat care nu are voie să spună nici o minciună timp de douăzeci și patru de ore. Iată o idee interesantă.

Tom Hanks ca profesor la Harvard care trebuie să găsească Sfântul Graal, pentru a scăpa de acuzațiile de crimă, iar în acest

proces descoperă cele mai adânci secrete ale Bisericii Catolice. Iată o idee interesantă.

Toate aceste idei au dat rezultate foarte bune – am crezut că sunt idei bune, am format o echipă pentru fiecare dintre ele, iar acea echipă a făcut filme și seriale de televiziune bune.

Am avut idei interesante care nu au dat rezultate la fel de bune. Cum ar fi Russell Crowe în rolul unui pugilist fără șanse de succes, în anii 1920, care are o revenire extraordinară și devine campion mondial. Acesta a fost filmul *Renăscut din cenușă*, care nu a fost un mare succes printre iubitorii de filme, dar a fost un film bun.

Dar un film care dramatizează cele patru interviuri ale lui David Frost cu Richard Nixon, președintele căzut în dizgrație? Nici acesta nu a fost un mare succes printre iubitorii de film. Dar *Frost/Nixon* este un film bun – a primit patru nominalizări la Oscar și cinci nominalizări la Globul de Aur.

Este posibil să vă placă sau să nu vă placă acele filme sau seriale de televiziune. Aspectul cel mai important este că eu am crezut că sunt idei valoroase, atunci când mi-au venit în minte, le-am recunoscut ca interesante. Am lucrat cu pasiune ca să le dezvolt pe fiecare dintre ele. Nu doar am gândit că sunt idei interesante, chiar am crezut în ele, iar apoi am acționat ca și cum erau interesante.

Așadar, de unde am știut că sunt valoroase?

Este o chestiune de gust.

Erau idei bune – după părerea mea. Dar părerea mea despre un film sau un serial de televiziune nu coincide cu părerea persoanei care cumpără un bilet și o pungă cu floricele de porumb, ca să vadă *Mincinosul mincinoșilor* sau *Renăscut din cenușă*.

„Părerea“ mea despre acest tip de povestire se bazează pe zeci de ani de experiență, în care am ascultat oamenii vorbind despre idei de filme, le-am citit prezentările, le-am citit scenariile

și am văzut ce se întâmplă de la idee la scenariu și la ecran. Opinia mea este bazată pe înțelegerea repetată a efortului necesar pentru crearea unor filme și seriale de televiziune de calitate – și pe încercarea de a înțelege de ce calitatea aduce uneori popularitatea, iar alteori nu.

Opinia mea se bazează pe ceea ce oamenii din afara showbizului nu văd niciodată – toate lucrurile la care eu spun „nu“. Deoarece și eu spun „nu“ la fel de des ca toți ceilalți. Poveștile care ne sunt prezentate și pe care le refuzăm sunt o măsură a gustului la fel de importantă precum cele pe care le acceptăm. Încercăm să facem filmele pe care le iubim, după cum am încercat să lămuresc în conversația despre filmul care se împotmolise. Încercăm să facem filme care lasă senzația de bun-gust.

Chiar cred că am bun-gust în ce privește filmele. Dar este clar gustul meu propriu în materie de filme. Steven Spielberg are bun-gust în materie de filme, Jim Cameron are bun-gust în materie de filme – dar filmele lor nu seamănă deloc cu filmele noastre.

Dacă ai bun-gust, atunci trei lucruri sunt adevărate. În primul rând, ai capacitatea de a emite o judecată despre calitate, indiferent că este muzică sau artă, arhitectură sau gătit, filme sau cărți. În al doilea rând, sentimentul că ceva are valoare este individual – îți pui judecățile în propria perspectivă. Și, în al treilea rând, există ceva universal legat de judecățile proprii – gustul tău poate fi înțeles și apreciat de persoane care nu sunt la fel de experimentate ca tine, al căror simț al gustului nu este la fel de bine dezvoltat ca al tău. Bunul tău gust este educat, are un strop de individualitate și o anumită doză de farmec.

De fapt, aceasta înseamnă gust: o opinie educată, experimentată pe care o putem articula și pe care ceilalți o pot agrea sau o pot contesta.

Ceea ce eu cred că este o idee bună este rezultatul aplicării

celor patruzeci de ani de experiență a mea – gustul meu – la ideile care mi se ivesc în cale. Bineînțeles, este puțin mai complicat de atât – s-ar putea să cred că un lucru este o idee bună, deși ea nu este viabilă din punct de vedere comercial; sau s-ar putea să mă opresc la un proiect care este doar amuzant, care nu ajunge la limita de sus a bunului-gust, dar este foarte distractiv.

Așadar, pentru a găsi idei interesante, pentru a avea idei bune, majoritatea dintre noi avem nevoie de curiozitate.

Și, pentru a recunoaște acele idei cu certitudine reală, este nevoie de bun-gust.

Și, pentru dezvoltarea acelui simț al bunului-gust – al stilului personal și al unei judecăți experimentate – este, de asemenea, nevoie de curiozitate.

Iată de unde provine, în cea mai mare parte, gustul meu: din curiozitate – și experiență.

Dacă ați auzit un singur cântec în toată viața, să zicem, *Gimme Shelter* al lui Rolling Stones, nu puteți avea un simț bine dezvoltat al gustului muzical. Dacă singura experiență legată de artă se reduce la Andy Warhol – sau la Andrew Wyeth –, nu puteți avea un simț evoluat al gustului pentru artă.

Puteți spune: Da, chiar mi-a plăcut cântecul ăsta. Sau: Chiar nu mi-au plăcut acele picturi de Andrew Wyeth. Dar acesta nu este gust, este o opinie.

Dezvoltarea unui simț al gustului înseamnă să te expui la o gamă variată din ceva – o gamă variată de muzică, o gamă variată de artă – și nu doar să te expui, ci să pui întrebări. De ce Andy Warhol este considerat un mare artist? La ce se gândea când a realizat obiectul artistic? Ce cred alții despre arta lui – persoane cu un gust bine dezvoltat? Ce alt fel de artă era produs în aceeași perioadă cu cea a lui Warhol? Care sunt cele mai bune lucrări ale sale? Cine crede că arta lui este extraordinară? Ce alți artiști a influențat Warhol? Ce alte domenii culturale a influențat

Warhol?

Evident, este bine să-ți placă lucrul căruia îi acorzi atenție, fiindcă dezvoltarea unui simț al gustului necesită dedicare. Nu are rost să-ți dezvolți gustului pentru muzica hip-hop dacă, de fapt, nu-ți place să asculți muzică hip-hop; același lucru este valabil și pentru operă.

Scopul acestei curiozități nu este acela de a te convinge să ai aceeași opinie ca toți ceilalți despre Andy Warhol. Este acela de a-ți da un cadru pentru a-i înțelege opera. Ai în continuare propria reacție – poți spune: înțeleg importanța lui Andy Warhol, dar nu prea îmi place arta lui. Nu este pe gustul meu.

Iar scopul acestei curiozități nu este acela de a transforma un lucru distractiv – cum este muzica – într-o corvoadă. Toți cunoaștem persoane care sunt total absorbite de muzica contemporană. Cunosc fiecare grup nou, cunosc fiecare stil nou, știu cine produce pe cine, știu cine influențează pe cine. Astfel de împătimiți ai muzicii își fac liste lungi cu melodii. O fac tocmai pentru că iubesc muzica. Curiozitatea lor curge atât de natural, încât este o pasiune.

Gustul este opinie încadrată de contextul a ceea ce judeci. Iar gustul îți dă încredere în judecata proprie. Gustul îți dă încredere că înțelegi mai mult decât ceea ce doar îți place – înțelegi ce este bine și ce nu este. Gustul îți dă capacitatea de a judeca valoarea unui lucru nou. Pentru a fi capabil să întrebi și să răspunzi la întrebarea: „Este aceasta o idee bună?“

Pentru mine, zecile de conversații ale curiozității pe care le-am purtat sunt fundamentul pentru a dezvolta un simț al gustului despre muzică, artă, arhitectură, cultura pop, în general. Ele îmi oferă un filtru informat pentru a evalua tot ce-mi iese în cale – fie că sunt idei de film sau o conversație despre noutățile din fizica particulelor sau muzica electronică de dans. Nu cred că îmi dă un filtru „mai bun“ – gustul îmi aparține. Dar, cu siguranță, îmi dă un filtru mai informat. Vorbesc întotdeauna cu

oameni cu o vastă experiență – ei înșiși cu un simț al gustului foarte bine educat – despre lucrurile care mă interesează. Această curiozitate îmi dă încredere în judecățile proprii.

Există un mic avertisment în privința folosirii curiozității pentru dezvoltarea bunului-gust. Nu toată lumea formează un simț al gustului în privința artei sau muzicii sau a mâncării, atunci când persoana este mânată de propria curiozitate și energie. Dacă ai crescut cu părinți cărora le place opera, care umplu casa cu muzică clasică sau artă modernă, poezie sau bucătărie fină, este posibil să devii un adult cu un gust bine dezvoltat pentru acele lucruri. Mai ales în copilărie, îți poți dezvolta gustul pe baza „imersiunii" într-o anumită artă. Acesta ar putea fi, de fapt, cel mai bun mod de a-ți dezvolta simțul gustului, dar nu este o oportunitate pe care o au cei mai mulți dintre noi. Și, cu siguranță, nu este o oportunitate pe care o putem alege singuri.

*

Curiozitatea ne echipează cu abilități pentru explorarea sinceră, fără prejudecăți. Aceasta este calitatea conversațiilor curiozității pe care eu le port.

Curiozitatea ne conferă și abilitățile necesare pentru a repera răspunsul la o întrebare. Aceasta este calitatea unui detectiv motivat să rezolve o crimă. Aceasta este calitatea unui medic hotărât să afle ce boală îi cauzează unui pacient un set ciudat de contradictoriu al simptomelor și rezultatelor la analize.

Iar curiozitatea ne dă abilitățile de a relaționa mai bine cu oamenii, de a-i conduce mai bine și de a lucra împreună mai bine într-un mediu profesional. Aceasta este calitatea obișnuinței mele de a pune întrebări la birou. Cu Anna Culp sau cu ceilalți directori ai noștri, nu prea am conversații cu răspuns deschis despre etapa de producție în care se află filmele noastre, dar nici nu urmăresc să obțin de la ei răspunsuri specifice, cu zelul neobosit al unui

polițist. Acele tipuri de conversație sunt un fel de curiozitate a tragerii la răspundere – sunt deschis să aud ce se întâmplă, dar pun întrebări având un scop specific în minte.

Cred că dezvoltarea unui simț al gustului pentru ceva – sau, mai larg, a unui simț al evaluării – se circumscrie acestei a treia calități a curiozității. Este vorba de a fi curios, dar cu un scop sau un obiectiv în minte. Nu întreb despre progresul în faza de producție a filmelor noastre fiindcă aș fi interesat de cum merg lucrurile, fără a avea o țintă precisă. Îmi fac partea mea pentru a impulsiona lucrurile cu scopul ca acele filme să fie produse, să fie produse bine, produse în limitele bugetului, produse la timp. Fac lucrul acesta lăsând în seama colegei mele evaluarea, dându-i autonomie, dar amândoi știm că, deși pun întrebări, le folosesc pentru a o trage la răspundere atât pe ea, cât și filmul însuși.

Gustul funcționează în același fel. Îți folosești experiența, capacitatea de judecată și preferințele și le aplici cu sinceritate, dar și cu o doză de scepticism la orice ți se ivește în cale – idei, cântece, mâncare, un spectacol de teatru. Îți folosești gustul și o curiozitate sceptică pentru a întreba: cât de bun este acest lucru care îmi este supus atenției? Cât de plăcut este el? Cum se potrivește cu ceea ce știu deja?

Bunul-gust te poate face să descoperi lucruri senzaționale. Te poate salva de mediocritate. Dar este sceptic. Când îți folosești propria judecată, implicit ridici din sprânceană, începi totul cu un semn de întrebare: cât de bun este lucrul respectiv – cât de interesant, cât de original, cât de calitativ –, date fiind toate celelalte lucruri pe care le știu?

Mai există o calitate a curiozității pe care nu am dezbătut-o până acum, și anume calitatea curiozității la care astronomul și autorul Carl Sagan se referă în citatul care deschide acest capitol: valoarea curiozității în gestionarea vieții noastre publice, a democrației noastre.

Democrația presupune tragere la răspundere. De fapt,

tragerea la răspundere este însăși esența democrației – să înțelegem ce este de făcut în comunitate, să discutăm acest aspect, să cântărim opțiunile, să luăm decizii, iar apoi să evaluăm dacă deciziile au fost corecte și să îi tragem la răspundere pe cei care au luat deciziile respective.

Iată de ce avem presă liberă – ca să pună întrebări. Iată de ce avem alegeri – ca să fim întrebați dacă îi mai vrem pe cei care dețin funcțiile publice. Iată de ce ședințele Camerei Comunelor și ale Senatului și sălile de judecată sunt deschise tuturor, la fel cum sunt și întâlnirile fiecărui consiliu municipal, ale fiecărei comisii de comitat și ale fiecărui consiliu școlar din națiunea noastră. Iată de ce avem de fapt trei ramuri în cadrul guvernului în Statele Unite – pentru a crea un sistem de tragere la răspundere între Congres, președinție și tribunale.

Într-o societate complicată ca a noastră, deseori externalizăm această tragere la răspundere. Lăsăm presa să pună întrebările (iar apoi criticăm presa că nu a pus întrebările care trebuie). Lăsăm Congresul să pună întrebările (iar apoi criticăm Congresul că a fost ori prea timid, ori prea distructiv). Lăsăm militanții să pună întrebările (iar apoi îi criticăm că au fost prea tendențioși).

În ultimă instanță, tragerea la răspundere trebuie să vină din partea cetățenilor. Trebuie să fim curioși în privința modului în care funcționează guvernul nostru – fie că este vorba de liceul local, fie de sistemul de sănătate pentru veterani, de Stația Spațială Internațională a NASA sau de sistemul de taxe și impozite. Ce ar trebui să facă guvernul? Face ceea ce trebuie? Dacă nu, de ce? Cine este responsabil, în particular – și avem o modalitate de a-i determina să facă ceea ce ne dorim sau ar trebui să-i concediem?

Modul în care este conceput guvernul american presupune faptul că suntem curioși. El nu conține nici un fel de scepticism – acesta trebuie să vină de la noi –, dar conține *oportunitatea* de a încorpora scepticism.

Curiozitatea este o forță la fel de mare în sfera publică pe cât este, de exemplu, la locul de muncă. Simplul act de prezență și punerea de întrebări la o întrunire a conducerii locale este dovada vie că guvernul trebuie să ne dea nouă socoteală, și nu viceversa. Întrebările comunică atât autoritate, cât și conștiința valorilor noastre – fie că stăm la pupitru la întâlnirea consiliului școlar, fie că ridicăm o mână la un forum al candidaților politici, fie că ne uităm la sesiunea Camerei Reprezentanților, la televizor.

Legătura dintre curiozitatea personală despre care am vorbit și această curiozitate publică este simplă: este obiceiul de a pune întrebări, de a ne reaminti constant de valoarea punerii de întrebări și de dreptul nostru de a pune întrebări.

De fapt, democrația nu doar permite curiozitatea. Fără curiozitate, nu există democrație.

Iar opusul este, de asemenea, adevărat. Democrația se întâmplă să fie cadrul social care dă cel mai liber frâu curiozității noastre în orice alt domeniu.

---

[54] Carl Sagan a făcut această afirmație într-un interviu de televiziune cu Charlie Rose, la 27 mai 1996, în emisiunea *The Charlie Rose Show*, de la PBS. Interviul complet este disponibil pe YouTube: www.yutube.com/watch?v= U8HEwO-2L4w, accesat la 18 octombrie 2014.

La data interviului, astronomul și autorul Carl Sagan era bolnav de cancer de măduvă. A murit șase luni mai târziu, la 20 decembrie 1996.

[55] Denzel Washington a spus că va juca în filmul *Gangster american* doar dacă, în final, personajul pe care îl interpreta, traficantul de heroină Frank Lucas, va fi pedepsit.

[56] Simbolul la bursa de valori NASDAQ pentru Imagine a fost IFEI – Imagine Films Entertainment Inc.

7. EPOCA DE AUR A CURIOZITĂȚII

Poate că, într-o zi, oamenii nu vor mai fi interesați de necunoscut, nu vor mai fi ațâțați de mister. Acest lucru este posibil, dar, când Omul își pierde curiozitatea, va fi ca și cum el își va fi pierdut aproape toate celelalte lucruri care îl definesc ca om.

– ARTHUR C. CLARKE[57]

Mergeam cu mașina, într-o după-amiază, cu geamurile deschise. Era în 1959 – aveam opt ani. Ne-am oprit la semafor și, deodată, a apărut o albină bâzâind, care când intra, când ieșea pe geam. Mă irita. Nu voiam să mă înțepe.

De-abia așteptam să se schimbe culoarea, pentru ca mașina să pornească iar. Dar, dintr-odată, mi-a venit în cap o întrebare: cine se mișcă mai repede – mașina sau albina? Poate că albina se va putea ține după noi, chiar și după ce mama va fi trecut de intersecție.

În acea după-amiază, ne-am ferit de albină, dar întrebarea mi-a rămas în minte. Cine se mișcă mai repede, o albină sau o mașină? Am încercat să rezolv singur misterul, dar nu am reușit să găsesc un răspuns satisfăcător. În 1959, un copil de opt ani nu putea face nimic în privința acelei întrebări, doar să întrebe un adult. Așa că am făcut ceea ce făceam deseori cu întrebările mele: am întrebat-o pe bunica. Bunica era un fel de Google al meu personal – nu chiar atât de omniscient pe cât pare a fi internetul, dar mult mai înțelegătoare și încurajatoare.

Îi plăceau întrebările mele chiar și atunci când nu știa răspunsurile.[58]

Sunt curios de când datează primele mele amintiri despre mine. Mă consideram curios înainte de a mă considera orice altceva. Este prima mea trăsătură de personalitate. Cincizeci de ani mai târziu, mă consider curios așa cum alți oameni se consideră amuzanți, deștepți sau sociabili.

Pentru mine, a fi curios îmi definește nu doar personalitatea, nu doar modul de a mă vedea pe mine însumi, ci a fost cheia pentru supraviețuirea și succesul meu. Așa am supraviețuit problemelor mele legate de citit. Așa am supraviețuit unei cariere academice cu hopuri. Așa am ajuns în industria filmelor, așa am înțeles industria filmelor. Iar curiozitatea este calitatea care cred eu că mă scoate în evidență la Hollywood.

Pun întrebări.

Întrebările declanșează idei interesante. Întrebările construiesc relații de colaborare. Întrebările creează tot felul de legături – legături între subiecte puțin probabile, între colaboratori puțin probabili. Iar ideile interesante, relațiile de colaborare și încrengătura de legături conlucrează, ca să creeze încredere.

Curiozitatea nu este doar o calitate a personalității mele – este esența felului în care abordez viața. Cred că a fost circuitul de diferențiere. Cred că este unul din motivele pentru care oamenilor le place să lucreze cu mine, într-o industrie unde sunt o grămadă de producători dintre care poți alege.

Curiozitatea mi-a dat visul. M-a ajutat la propriu să-mi făuresc viața la care am visat la douăzeci și trei de ani. De fapt, m-a ajutat să-mi făuresc o viață mult mai încărcată de aventură, de succes și mai interesantă decât aș fi putut spera la vârsta de douăzeci și trei ani.

Pentru mine, scrierea acestei cărți a însemnat să mă gândesc la curiozitate în moduri în care nu m-am gândit niciodată și a

dezvăluit tot felul de calități ale curiozității în sine care nu mi-au trecut prin cap niciodată. De fapt, am încercat să fac din curiozitatea în sine personajul principal al cărții, deoarece curiozitatea este la îndemâna oricui. Poveștile mele sunt menite să vă inspire și să vă distreze – sunt experiența mea în curiozitate. Dar oricine ajunge să-și folosească curiozitatea pentru a urmări lucrurile care sunt cele mai importante pentru el.

Acesta este modul extraordinar în care curiozitatea se deosebește de inteligență, de creativitate și chiar de arta de a conduce. Unii oameni sunt foarte deștepți. Unii oameni sunt foarte creativi. Unii oameni au calități electrizante de lideri. Dar nu toți.

Însă poți fi cât de curios vrei să fii și nu contează când începi. Iar curiozitatea te poate ajuta să devii mai deștept și mai creativ, te poate ajuta să fii mai eficient și, de asemenea, te poate ajuta să te îmbunătățești.

*

Unul dintre lucrurile care îmi plac la curiozitate este acela că e un instinct cu multe dualități. Curiozitatea are pregnant calitatea Yin și Yang. Merită să acordăm atenție acestor dualități, fiindcă ne ajută să percepem curiozitatea mai clar.

De exemplu, îți poți dezlănțui curiozitatea sau ea te dezlănțuie pe tine. Adică poți decide dacă ai nevoie să fii curios în privința unui lucru. Dar, odată ce pornești, curiozitatea te va trage după ea.

Cu cât limitezi curiozitatea oamenilor – adică îi tachinezi cu ceea ce urmează să se întâmple fără a le dezvălui, de fapt, ce anume –, cu atât le inciți curiozitatea. Cine l-a ucis pe J.R.? Cine a câștigat potul cel mare la loterie?

În același fel, poți fi extrem de curios cu privire la un lucru relativ minor, iar în momentul în care afli răspunsul, curiozitatea

îți este satisfăcută. Odată ce ai aflat cine a câștigat la loterie, instinctul de a fi curios despre acel lucru se dezamorsează complet.

Poți fi curios în privința unui lucru foarte specific – ca, de exemplu, cine este mai rapidă dintre o albină și o mașină –, curios în privința unui lucru la care poți obține un răspuns definitiv. Acesta îți poate deschide sau nu noi întrebări (cum reușesc albinele să zboare cu 32 de kilometri pe oră?). Dar poți fi curios despre lucruri la care poate nu vei afla răspunsul niciodată – medici, psihologi, fizicieni, cosmologi, toți fac cercetări în domenii în care aflăm tot mai multe și, cu toate acestea, s-ar putea să nu aibă niciodată răspunsuri definitive. Acest tip de curiozitate te poate duce cu ea toată viața.

Curiozitatea necesită o anumită doză de curaj – curajul de a dezvălui că nu știi ceva, curajul de a-i pune cuiva o întrebare. Dar curiozitatea îți poate da și curaj. Necesită încredere – doar puțină –, dar te răsplătește prin clădirea încrederii.

Nimic nu dezlănțuiește curiozitatea publicului ca o poveste bună. Nimic nu-l inspiră pe un povestitor, la rândul său, ca rezultatele curiozității.

Curiozitatea poate deveni cu ușurință un obicei – cu cât o folosești mai mult, cu atât îți va veni mai firesc. Dar poți folosi curiozitatea și în mod activ – oricând poți reduce la tăcere ritmul tău firesc în care pui întrebări și îți poți spune: este un lucru la care mai trebuie să sap. Este ceva sau cineva despre care trebuie să aflu mai multe.

Curiozitatea pare un proces de „deconstrucție“. Acest fapt este aproape evident – atunci când pui întrebări despre lucruri, le desfaci în bucăți, încerci să înțelegi cum funcționează, fie că este motorul mașinii tale Toyota Prius, fie că este personalitatea șefului. Dar, de fapt, curiozitatea nu înseamnă deconstrucție. Ea este sintetică. Când curiozitatea te acaparează cu adevărat, ea face ca lumea să capete coerență. S-ar putea să ai nevoie să afli

din ce este alcătuită această lume, dar, când ai terminat, ai imaginea a ceea ce până atunci nu înțeleseseși.

Curiozitatea este un instrument de angajare cu ceilalți oameni. Dar ea este și drumul spre independență – independența gândirii. Curiozitatea ajută la crearea relațiilor de colaborare, dar îți conferă și autonomie.

Curiozitatea se regenerează continuu. Nu se poate epuiza. De fapt, cu cât ești mai curios astăzi – despre un lucru specific sau în general –, cu atât este mai probabil să devii curios în viitor. Cu o excepție: curiozitatea nu a inspirat prea multă curiozitate despre ea însăși. Suntem curioși despre tot felul de lucruri, cu excepția conceptului de curiozitate.

Și, în ultimă instanță, trăim într-un moment în timp care ar trebui să fie „epoca de aur a curiozității". Ca indivizi, avem acces la mai multă informație și mult mai rapid decât a avut oricine vreodată. În unele locuri, se profită de acest fapt în stil mare – companiile din Silicon Valley sunt un exemplu viu și instructiv. Energia și creativitatea antreprenorilor provin din ridicarea de întrebări – întrebări precum „Ce urmează?" și „De ce nu putem proceda în *acest* fel?"

Și cu toate acestea, curiozitatea rămâne cumplit de subestimată în prezent. În mediile organizate în care am putea învăța oamenii cum să mânuiască puterea curiozității – școli, universități, la locul de muncă –, deseori curiozitatea nu este încurajată. În cel mai bun caz, este apreciată doar cu vorbe. În multe din aceste medii, curiozitatea nici nu constituie un subiect de discuție.

Dar, așa cum fiecare dintre noi poate începe să-și utilizeze curiozitatea în momentul în care decide acest lucru, putem contribui la crearea epocii de aur a curiozității într-o cultură mai largă. Putem face aceasta în câteva moduri simple, răspunzând la fiecare întrebare pe care ne-o pun copiii noștri și ajutându-i să găsească răspunsurile atunci când noi nu le cunoaștem. Putem

face aceasta, atât cât ne stă în putință, la serviciu într-o serie întreagă de moduri minore, dar neprețuite: punând întrebări noi înșine; tratând întrebările colegilor noștri cu respect și seriozitate; încurajând întrebările clienților noștri; tratând acele întrebări ca oportunități, nu ca întreruperi. Ideea nu este să începem să punem o grămadă de întrebări, să le mitraliem ca un procuror. Ideea este să schimbăm treptat cultura – a familiei noastre, a celor de la locul de muncă – astfel încât curiozitatea să fie privită cu ochi buni. În felul acesta, îi permitem curiozității să înflorească și invităm toate celelalte beneficii care vin odată cu ea.

*

Robert Hooke a fost un strălucit om de știință englez, din secolul al XVII-lea, care a ajutat la instaurarea epocii de investigație științifică – conducând societatea de la explicațiile religioase despre modul în care funcționează lumea la o înțelegere științifică.

Hooke a fost contemporanul și rivalul înverșunat al lui Isaac Newton; unii au comparat diversitatea abilităților și a intereselor lui Hooke cu cele ale lui Leonardo da Vinci. Hooke a contribuit cu descoperiri, progrese și observații profunde și de durată în fizică, arhitectură, astronomie, paleontologie și biologie. A trăit între anii 1643 și 1705, dar, deși este mort de trei sute de ani, a contribuit la realizarea ceasurilor moderne, a microscoapelor și a automobilelor. Hooke a fost cel care, uitându-se printr-un microscop la o foiță extrem de subțire din scoarța copacului de plută, a folosit pentru prima dată cuvântul „celulă“ pentru a descrie unitatea de bază din biologie pe care a văzut-o prin vizor.[59]

Această diversitate de competențe este uimitoare în zilele noastre, o epocă în care atât de mulți, chiar și oamenii de știință, sunt foarte specializați. Tipurile de descoperiri și de observații

realizate de cineva ca Hooke sunt senzaționale. Dar adevărata lecție de umilință este că oameni de știință ca Hooke nu doar au revoluționat modul în care înțelegem lumea – de la mișcările planetelor la biologia propriilor noastre organisme. Au fost nevoiți *să fie* revoluționari. Se luptau cu disprețul, batjocura și două mii de ani de structură a puterii care nu doar a pus limite stricte modului de operare permis fiecărui membru al societății, ci a definit și subiectele despre care era voie să pui întrebări. După cum ne-a explicat savanta în materie de curiozitate Barbara Benedict, atunci când am vorbit cu ea: „Unul din lucrurile care i-a făcut cu adevărat extraordinari pe oamenii de știință din secolele al XVII-lea și al XVIII-lea este că au pus întrebări care nu fuseseră puse până atunci“.

Hooke, a subliniat ea, „și-a privit propria urină la microscop. A fost un gest de extremă transgresiune. Nimeni nu se gândise vreodată să privească urina drept subiect de investigație științifică“.

Benedict este o savantă în domeniul literaturii – este profesor, Charles A. Dana, de literatură engleză la Colegiul Trinității din Connecticut – și a fost captivată de curiozitate deoarece întâlnea mereu cuvântul și ideea, în timp ce studia literatura secolului al XVIII-lea. „Am dat peste cuvântul «curios» atât de des în fiecare text, încât am devenit puțin iritată“, spune Benedict. „Ce înseamnă când numești pe cineva «cititorul curios»? Este un compliment sau nu?“

Benedict a fost atât de intrigată de atitudinile față de curiozitate pe care le întâlnea, încât a scris o istorie culturală a curiozității în secolele al XVII-lea și al XVIII-lea, intitulată simplu: *Curiosity*.

Benedict ne spune că, de fapt, înainte de Renaștere, puterea oficială, tipul de putere pe care o dețineau regii și reginele, alături de organizarea societății, și limitele aplicate subiectelor despre care puteai pune întrebări erau unul și același lucru. Ele erau

întrețesute.

Oamenii puternici controlau atât informația, cât și armatele. Conducătorii controlau povestea.

În acest context, curiozitatea era un păcat. Era un act de transgresiune. Era un „impuls ilegal“, așa cum îl descrie Benedict în cartea ei.[60] Curiozitatea, inclusiv curiozitatea științifică, era o provocare pentru structurile de putere ale societății – începând cu monarhul însuși. Era o provocare la adresa celor două milenii de „înțelepciune“ – „Eu sunt regele, fiindcă Dumnezeu a spus că eu trebuie să fiu regele. Tu ești servitor, fiindcă Dumnezeu a spus că tu trebuie să fii servitor“ – care a culminat cu Revoluția Americană.

Curiozitatea – punerea de întrebări – nu este doar un mod de a înțelege lumea. Este un mod de a o schimba. Cei care conduc au știut dintotdeauna acest lucru, încă din Vechiul Testament și din miturile Greciei și ale Romei.

În unele locuri, curiozitatea este considerată aproape periculoasă în zilele noastre, la fel cum era în 1649. Guvernul chinez cenzurează întregul internet pentru o națiune de 1,4 miliarde de oameni, dintre care aproape jumătate sunt online.[61] Și, pretutindeni, curiozitatea are o oarecare aură de provocare și impertinență.

Gândiți-vă la ce se întâmplă când îi puneți cuiva o întrebare.

S-ar putea să răspundă: „Este o întrebare bună“.

Sau ar putea răspunde: „Este o întrebare curioasă“.

Deseori, persoana care spune „Este o întrebare bună“ are răspunsul pregătit – este o întrebare bună parțial pentru că cunoaște răspunsul. S-ar putea, de asemenea, să creadă cu sinceritate că ați pus o întrebare bună – o întrebare care a ajutat persoana respectivă să aibă o gândire nouă.

Pe de altă parte, persoana care a spus „Este o întrebare curioasă“ se simte provocată. Ori nu are un răspuns la îndemână, ori simte că întrebarea în sine este, într-un fel, o provocare la

adresa autorității sale.

Așadar, din ce cauză internetul nu a făcut mai multe pentru a instaura o mai cuprinzătoare Epocă de Aur a Curiozității?

Nu cred că întrebările pe care le tastăm pe un motor de căutare de pe internet sunt un fel de curiozitate. Putem căuta întrebarea: „Care este mai rapidă, mașina sau albina?“ și găsim câteva discuții interesante.

Dar internetul se confruntă cu riscul, după cum ne spune Barbara Benedict, de a se transforma într-o versiune mai comprehensivă a papei. Este, pur și simplu, o versiune mare a „mașinii cu toate răspunsurile“.

Da, uneori, pur și simplu, ai nevoie să afli produsul intern brut al Ucrainei sau câte uncii sunt într-o pintă. Dintotdeauna am avut cărți foarte bune pe care le puteam consulta pentru astfel de lucruri – *World Almanac* a fost pe vremuri o sursă fundamentală.

Acestea sunt fapte.

Dar iată întrebarea cu adevărat importantă: faptul că avem în palmă toate cunoștințele din lume ne face mai curioși sau mai puțin curioși?

Când citiți despre viteza de zbor a albinelor, faptul vă inspiră să citiți mai mult despre aerodinamica albinelor – sau produce exact efectul opus, satisfăcându-vă curiozitatea suficient încât să vă întoarceți la Instagram?

Karl Marx a fost cel care a numit religia „opiumul maselor“.[62] A vrut să spună că religia era concepută să furnizeze suficiente răspunsuri pentru ca oamenii să înceteze să mai pună întrebări.

Trebuie să avem grijă, fiecare dintre noi, ca internetul să nu ne anestezieze în loc să ne inspire.

Există două lucruri pe care nu le putem găsi pe internet – exact la fel cum au fost două lucruri pe care Robert Hooke nu le-a găsit în Biblie sau în decretele regelui Carol I al Angliei:

Nu putem căuta răspuns la întrebări care nu au fost puse încă.

Și nu putem căuta pe Google o idee nouă.

Internetul ne poate spune doar ceea ce știm deja.

*

În decursul unei întâlniri de afaceri, cei care lucrează în industria filmului spun deseori: „E destul de bun“.

Apoi spun: „Scenariul este destul de bun“. „Acel actor este destul de bun.“ „Acel regizor este destul de bun.“

Când cineva îmi spune: „Este destul de bun“ înseamnă că nu este. Înseamnă exact opusul. Înseamnă că persoana sau scenariul *nu este* destul de bun.

Sunt sigur că același lucru se întâmplă în orice sector de activitate.

Este o expresie foarte ciudată, care înseamnă exact opusul a ceea ce înseamnă cuvintele în sine. Este un mod de a spune: „Ne vom mulțumi cu atât. Mediocritatea ne este suficientă“.

Dar pe mine nu mă interesează ceva „destul de bun“.

Cred că o parte a resurselor mele de fermitate provin din toate acele zeci de conversații ale curiozității cu oameni care nici ei nu s-au mulțumit cu „destul de bine“. Experiențele lor, realizările lor ne reamintesc neîncetat că nu se poate trăi doar de pe urma curiozității. Pentru a avea o viață împlinitoare (și pentru a utiliza curiozitatea cu folos), trebuie să ai, de asemenea, disciplină și fermitate. Trebuie să-ți aplici propria imaginație la ceea ce înveți. Cel mai important aspect este că trebuie să tratezi oamenii din jur cu respect și bunăvoință, iar curiozitatea te poate ajuta în această privință.

Pentru mine, cel mai valoros gen de curiozitate este atunci când nu am o întrebare propriu-zisă la care încerc să obțin un răspuns. Cel mai valoros gen de curiozitate este întrebarea cu adevărat sinceră – fie că este adresată unui laureat al Premiului Nobel, fie persoanei lângă care stau la o nuntă.

Și mi-am dat seama, în timp, că arhivez curiozitatea – adică

arhivez rezultatele curiozității, păstrez înțelegerile profunde și energia pe care mi le furnizează.

Există câteva moduri de a privi acest tip de curiozitate sinceră, pe care am fost hotărât să o urmez de când aveam douăzeci de ani. Acele conversații sunt ca un fond mutual – o investiție pe termen lung în zeci de diferite persoane, personalități, specialități, teme. Unele dintre ele vor fi interesante la momentul în care are loc conversația, dar nu vor mai fi după aceea. Unele dintre ele nu sunt interesante nici măcar atunci când are loc conversația. Iar unele dintre ele vor aduce beneficii uriașe pe termen lung – întrucât conversația va aprinde un câmp mai larg de interes și o explorare mai profundă din partea mea; sau deoarece conversația va fi pusă bine undeva, iar zece ani mai târziu, o idee sau o oportunitate sau un scenariu mi se va ivi în cale, iar eu îl voi înțelege în totalitate, datorită conversației pe care am purtat-o cu ani în urmă.

Dar, la fel ca în cazul bursei de valori, nu știu dinainte care conversații vor da rezultate și care nu vor da. Așa că voi continua să le port – investesc puțin efort pe o întindere mare de timp, de spațiu, cu o mare diversitate de persoane, având încredere că aceasta este ceea ce trebuie să fac.

De asemenea, mă raportez la conversație așa cum ar face-o un artist. Artiștii sunt întotdeauna în căutare de idei, de puncte de vedere, de artefacte care le-ar putea fi de folos. Un artist care se plimbă pe o plajă ar putea găsi un lemn plutitor cu o formă spectaculoasă, erodat într-un mod interesant. Lemnul nu se potrivește în nici unul dintre proiectele la care lucrează artistul la acel moment; el este convingător în sine. Artistul inteligent ia lemnul acasă, îl expune pe un raft, iar într-o lună sau în zece ani, artistul își ridică privirea, observă lemnul din nou și-l transformă în artă.

Habar nu am de unde vin ideile bune, dar știu următorul lucru:

Cu cât aflu mai multe despre lume – cu cât înțeleg mai multe despre cum funcționează lumea, cu cât cunosc mai mulți oameni, cu cât am mai multe perspective –, cu atât este mai probabil să am o idee bună. Este cu atât mai probabil să înțeleg o idee bună atunci când o aud. Este cu atât mai puțin probabil să fiu de acord că ceva este „destul de bun“.

Când știți mai mult, puteți face mai mult.

Curiozitatea este o stare de spirit. Mai specific, este starea de a avea o minte deschisă. Curiozitatea este un fel de receptivitate.

Și cel mai bun lucru dintre toate este că nu există nici o șmecherie în privința curiozității.

Trebuie doar să puneți câte o întrebare bună pe zi și să ascultați răspunsul.

Curiozitatea este un stil mai incitant de viață. Ea este, cu adevărat, secretul unei vieți împlinite.

---

[57] Din cartea lui Arthur C. Clarke din 1951, care prezice viitorul călătoriilor spațiale: *The Exploration of Space* [*Explorarea spațiului*] (New York: Harper and Brothers, 1951, reeditată), capitolul 18, p. 187.

[58] Albinele sunt surprinzător de rapide: zboară cu o viteză economică de douăzeci și patru de kilometri la oră, dar pot ajunge la treizeci și doi de kilometri la oră, dacă este nevoie. Prin urmare, sunt la fel de rapide ca o mașină care merge încet – dar, privite de aproape, dată fiind dimensiunea lor redusă, par să zboare foarte repede.

Mai multe despre viteza de zbor a albinelor pe acest site al Universității California: uncanr.edu/blogs/blogcore/post detail.cfm?postnum=10898, accesat la 18 octombrie 2014.

[59] O excelentă biografie științifică a lui Robert Hooke: Michael W. Davidson, „Robert Hooke: Physics, Architecture, Astronomy, Paleontology, Biology“ [Robert Hooke: fizică, arhitectură, astronomie, paleontologie, biologie], *LabMedicine* 41, 180-182.

Disponibilă online la: labmed.ascpjournals.org/content/ 41/ 3/180.full, accesat la 18 octombrie 2014.

[60] Curiozitatea ca „impuls criminal“, din Barbara M. Benedict, *Curiosity: A Cultural*

History of Early Modern Inquiry [Curiozitatea: o istorie culturală a investigației moderne] (Chicago: University of Chicago Press, 2001), 25.

[61] Beina Xu, „Media Censorship în China“ [Cenzura mijloacelor de informare în China], Council on Foreign Relations, 12 februarie 2014, www.cfr.org/china/media-censorship-china/p11515, accesat la 18 octombrie 2014.

[62] Cuvintele lui Karl Marx sunt deseori citate greșit ca „Religia este opiul maselor“. Întregul context este foarte grăitor, deoarece Marx face o observație despre opresiunea și mizeria în care trăia clasa muncitoare, despre care el credea că religia le mușamalizează și le justifică. Întregul citat, care provine din opera lui Marx, *Critique of the Hegelian Philosophy of Right* (Cambridge University Press, 1977, p.131), „Contribuții la critica filosofiei hegeliene a dreptului“: „Mizeria religioasă este expresia mizeriei reale și totodată *protestul* împotriva mizeriei reale. Religia este suspinul creaturii chinuite, sensibilitatea unei lumi lipsite de inimă, după cum este și spiritul unei orânduiri lipsite de spirit. Ea este este opiu pentru popor“. (Karl Marx, Friedrich Engels, *Opere alese în două volume*, ediția a II-a, vol. 1, 1966, Editura Politică, pp. 413-414)

„Suprimarea religiei, ca fericire iluzorie a oamenilor, este o condiție a adevăratei lor fericiri. Exigența de a suprima iluziile pe care omul și le face cu privire la propria sa stare este aceea a suprimării unei stări ce are nevoie de iluzii. Critica religiei este așadar *în germene critica acestei văi a plângerii* a cărei *aureolă sfântă* este religia.“

CONVERSAȚIILE CURIOZITĂȚII CU BRIAN GRAZER: UN EȘANTION

În procesul de scriere a cărții *O minte curioasă*, am făcut un lucru pe care nu-l mai făcusem vreodată: am adunat într-o listă cât mai cuprinzătoare cu putință toate persoanele cu care am purtat conversațiile curiozității în ultimii treizeci de ani. (De fapt, o parte a personalului de la Imagine a făcut aproape totul pentru a crea această listă – pentru care sunt extrem de recunoscător.)

Când mă uit pe lista cu persoanele cu care am avut șansa să vorbesc este ca și cum aș răsfoi paginile unui album cu fotografii. La fel cum se întâmplă uneori cu o singură fotografie, un nume poate declanșa un val de amintiri: unde eram când am cunoscut persoana respectivă, despre ce am vorbit, cu ce era îmbrăcată, îmi amintesc chiar și postura, atitudinea sau expresia facială a persoanei respective.

Citind lista de nenumărate ori, pe măsură ce lucram la această carte, am fost uimit de două lucruri. În primul rând, de un incredibil sentiment de recunoștință pentru faptul că atât de mulți oameni au fost de acord să stea de vorbă cu mine, să-mi permită să intru în lumea lor, când nu aveau de câștigat nimic concret. Acum, după atâția ani, îmi doresc să-i pot suna pe toți acești oameni și să le mulțumesc din nou pentru modul în care mi-au îmbogățit viața. Fiecare persoană a reprezentat o aventură – chiar dacă stăteam pe canapelele din biroul meu –, o călătorie

cu mult dincolo de granițele și rutina vieții mele. Diversitatea de experiențe, personalități și realizări de pe lista mea este o adevărată sursă de inspirație.

Și, în al doilea rând, deși *O minte curioasă* cuprinde povestiri din cadrul conversațiilor, avem atât de multe altele pe care nu le-am inclus, încât ni s-a părut că ar fi distractiv să oferim o selecție mai largă. Ceea ce urmează este un eșantion – un material bonus, așa cum îi spunem aici, la Hollywood – din câteva conversații ale curiozității care mi-au rămas la suflet.

Prânzul cu Fidel

Hotelul Nacional din Havana este pe bulevardul de pe malul mării, Malecón, și conține douăzeci și patru de camere care sunt numite după personalitățile care au stat în ele – Fred Astaire (camera 228), Stan Musial (245), Jean-Paul Sartre (539) și Walt Disney (445) sunt câteva exemple.

Când am vizitat Havana în februarie 2001, am fost cazat în apartamentul Lucky Luciano (211), două camere numite după celebrul mafiot, care sunt prea mari pentru o singură persoană.Venisem cu un grup de prieteni, numai bărbați – luaserăm hotărârea să facem câte o călătorie doar noi, băieții, o dată pe an, și am început cu Cuba. (Am povestit ceva despre aceasta în paginile anterioare.) Excursia în Cuba a fost organizată de Tom Freston, care era director general executiv la MTV la acea vreme, iar din grup făceau parte Brad Grey, producător; Jim Wiatt, care conducea agenția de talente William Morris; Bill Roedy, fost șef de la MTV Internațional; Graydon Carter, directorul editorial al revistei *Vanity Fair*; și Leslie Moonves, director general executiv la CBS, inclusiv la departamentul CBS News.

Aceasta s-a întâmplat cu mult înainte de dezghețarea relațiilor dintre Statele Unite și Cuba, bineînțeles, iar o vizită în Cuba acelor zile era o provocare – nu știai niciodată prea bine

unde aveai să ajungi sau pe cine aveai să cunoști.

Înainte de a merge în Cuba, am investit foarte mult efort încercând discret să programez o conversație a curiozității cu Fidel Castro, dar fără să fac nici un progres.

Am zburat la o bază militară cubaneză – și s-a dovedit că mai mulți dintre noi încercaseră separat să stabilească întâlniri cu Fidel. Le-am dat de înțeles clar celor care aveau grijă de noi că ne-ar face plăcere să ne întâlnim cu Fidel.

Cubanezii, am aflat în timpul vizitei noastre, încearcă să evite să-l numească pe Fidel pe nume. Folosesc un gest în loc să-i spună numele – se trag cu degetul mare și cu arătătorul de bărbie, ca și cum s-ar apuca de barbă.

Am avut câteva alarme false. Odată, când plecam dintr-un club din Havana, la ora 2:30 dimineața, un aghiotant a venit și ne-a spus că Fidel vrea să ne vadă la ora 4 dimineața. Eram epuizați. Ne-am uitat unii la alții și am spus: „Bine. De ce nu?“

Imediat ce am fost de acord, ni s-a transmis că acea întâlnire nu va mai avea loc.

Cu o zi înainte de plecarea noastră, ni s-a spus că Fidel ne așteaptă, ca grup, la prânz, a doua zi, începând cu ora 12. Atunci eram programați să plecăm, așa că am fost nevoiți să ne amânăm plecarea.

În dimineața următoare, eram pregătiți să mergem. Ni s-a dat o destinație. Ne-am înghesuit în mașini și am pornit în mare viteză. Apoi, deodată, mașinile au cotit brusc, s-au întors și au accelerat exact în direcția opusă, spre o destinație complet diferită.

Era un mister? Jucau teatru? Era o manevră menită să-i asigure securitatea lui Fidel? Cine știe?!

Imediat ce am ajuns la noua destinație, i-am fost prezentați lui Fidel, care era îmbrăcat în salopeta lui militară tradițională. Nu i s-a oferit rom și am rămas în picioare, stând de vorbă.

Eu eram cu Les Moonves și vorbeam cu Fidel. Les era, fără

îndoială, cel mai puternic personaj din grupul nostru și, după William Paley însuși (care înființase CBS-ul), era, fără îndoială, cel mai de succes om de televiziune din toate timpurile. Era clar că Fidel știa cine este Les și îl trata ca și cum ar fi fost „liderul“ grupului nostru, acordându-i foarte multă atenție. Fidel vorbea cu o asemenea energie încât avea nevoie de doi interpreți, care traduceau pe rând.

Și Fidel avea un pahar în mână, dar, în ora pe care am petrecut-o în picioare, nu l-am văzut ducându-și o dată paharul la gură. Nici nu l-am văzut să fi obosit măcar puțin, nici să stea în picioare, nici să-și țină paharul în mână. După mai bine de o oră, i-am șoptit lui Les: „Crezi c-o să mai intrăm vreodată să luăm prânzul?“

Les a spus tare, în parte adresându-i-se lui Fidel: „Poate ar fi cazul să intrăm să luăm prânzul!“

Ca și cum uitase complet de mâncare, Fidel a fost imediat de acord și ne-a poftit la masă. Aceasta a fost alcătuită din două părți: multe feluri bogate de mâncare cubaneză și Fidel, vorbind despre minunățiile Cubei. Nu vorbea cu noi; perora.

Cunoștea totul în amănunt. Știa vremea pentru fiecare zonă a Cubei, kilowații pe care îi consumă un bec într-o locuință cubaneză. Putea să clasifice fiecare aspect legat de țară, de popor, de economia țării.

La un moment dat, Fidel s-a întors spre Les, subliniind ascuțit: „Când vă veți întoarce în țara dumneavoastră și la președintele dumneavoastră, aș vrea să-i spuneți ce gândesc“ – și a continuat să desfășoare lunga disertație pe care dorea ca Moonves să i-o transmită președintelui Statelor Unite. Ca și cum Les, în mod firesc, i-ar fi dat imediat raportul președintelui Bush.

Ore întregi, la propriu, Fidel nu ne-a pus nici măcar o singură întrebare sau nu ne-a implicat în conversație. El vorbea, iar noi mâncam și ascultam.

În cele din urmă, a făcut o pauză. S-a uitat la noi. Și apoi, prin

intermediul translatorului, mi-a zis: „Cum îți faci părul să stea așa?“ Toată lumea a râs.

Cred că Fidel este atât de concentrat pe simbolism și iconografie, încât este posibil să fi devenit curios în privința tezei pe care încercam să o susțin prin modul în care îmi aranjam părul. Fiindcă m-am simțit puțin jenat, am încercat să fac pe deșteptul. I-am spus lui Castro: „Eu fac filme“ și i-am enumerat filmele serioase pe care le făcusem – doar dramele, nu și comediile – și am conchis spunând: „Și am făcut un film despre modul în care guvernele totalitare își torturează cetățenii și care se numește *Closet Land*“.

Evident, nu am gândit deloc atunci. Cred că m-am gândit că va fi impresionat. În schimb, cred că și-a zis: Poate o să-l reținem un an pe individul cu părul caraghios.

Graydon Carter s-a uitat la mine cu o expresie care spunea: „Ești nebun?“

Apoi Graydon s-a uitat la Fidel și a spus: „A făcut și *Profesorul trăsnit și clanul Klump*“.

A fost devierea perfectă, dar a fost și înspăimântător. În acea clipă am realizat ceea ce tocmai spusesem.

Fidel a trecut peste acest moment fără nici o ridicare din sprânceană. Până la urmă, prânzul s-a întins până la 17:30. Ne așteptau avioanele să ne ducă înapoi în Statele Unite. Încă o dată, i-am făcut semn lui Les că poate ar fi timpul să plecăm. Și, din nou, Les ne-a scos elegant din impas, spunându-i lui Fidel că trebuia să plecăm.

Fidel ne-a dat fiecăruia o cutie de trabucuri ca dar de despărțire. Eu purtam o frumoasă guayabera cubaneză[63], pe care mi-o cumpărasem, și la plecare Fidel mi-a dat un autograf pe cămașă, care era pe mine, semnându-se chiar la jumătatea spatelui.

Eroul, profeția și șapca de baseball

periculoasă

În acea zi de iunie 2005, cea de a doua oprire a după-amiezii a fost la un birou somptuos din Capitoliul Statelor Unite ale Americii. Era amenajat cu generozitate, cu lambriu bogat din lemn și mobilă solidă, elegantă. Acest spațiu transmitea nu atât un sentiment de putere, cât ceva mult mai profund: un sentiment de autoritate. Era biroul senatorului John McCain, iar eu aveam stabilită o întâlnire, pentru a purta o conversație a curiozității cu unul dintre cei mai interesanți și influenți bărbați din Senatul Statelor Unite.

Se profila o după-amiază strașnică în acea miercuri de 8 iunie. Petrecusem o oră într-unul dintre cele mai puțin regești birouri ale Senatului, înainte de a ajunge în biroul lui McCain, cu unul dintre cei mai puțin influenți membri ai Senatului Statelor Unite de la acea vreme: Barack Obama.

Iar după conversația mea cu senatorul McCain, a trebuit să dau zor câteva clădiri mai sus, pe Bulevardul Pennsylvania, la Casa Albă, ca să iau cina și să mă uit la un film cu cea mai influentă persoană de pe pământ: președintele George W. Bush.

Obama. McCain. Bush. Cu fiecare în parte, în decursul a patru ore consecutive. Este cel mai uimitor program pe care îl poate avea cineva din afara Washingtonului, într-o singură după-amiază, cu oficialii statului.

Totul s-a întâmplat deoarece președintele Bush ne invitase să proiectăm filmul *Renăscut din cenușă* la Casa Albă, exact când avea premiera și în cinematografe. *Renăscut din cenușă,* în regia lui Ron Howard, a fost inspirat din povestea reală a vieții pugilistului din perioada Marii Crize James J. Braddock, care era interpretat de Russell Crowe, cu Renée Zellwegger în rolul soției sale și cu Paul Giamatti în rolul impresarului său.

M-am gândit că, dacă tot urma să petrec câteva zile la Washington, ar fi fost distractiv să văd câteva persoane în

privința cărora eram curios.

Pentru mine, McCain a fost o alegere evidentă. Exercita o atracție elementară: John McCain este un erou american autentic. A fost pilot în Vietnam, a fost doborât, capturat și torturat; a supraviețuit și a devenit o personalitate politică importantă. Chiar și în lagărele de prizonieri din nordul Vietnamului, unde fusese deținut, colegii americani de detenție ai lui McCain îl priveau ca pe un lider. În Senat și în întreaga țară, în 2005, McCain avea o reputație de competență, independență și hotărâre.

Psihologia și caracterul eroilor mă fascinează – aproape fiecare film pe care l-am făcut este despre ce înseamnă a fi erou, într-un sens sau altul.

Dar întâlnirea cu McCain a fost dezamăgitoare. Am ajuns să vorbim nu despre substanță, ci despre lucruri ciudat de generale – am vorbit despre baseball, despre care știu foarte puține. Am vorbit despre bătrâni.

Prezența lui McCain era la fel de impresionantă ca biroul său. Era clar că el conduce. A fost politicos cu mine, dar, la sfârșit, mi-a lăsat senzația că nu era prea sigur ce căutam acolo. Eram doar o persoană relativ celebră care îi ocupa o oră din programul său. Un lucru a fost clar: John McCain nu avea de ce să-și facă griji în privința timpului, fiindcă toți ceilalți din jurul său erau atenți la timp.

La un moment dat în conversația noastră, asistenta sa principală a intrat și a spus: „Un minut, domnule!“ Și nu glumesc: șaizeci de secunde mai târziu, femeia aceea s-a întors și a zis: „V-a expirat timpul!“

Senatorul McCain s-a ridicat. Își pusese deja jacheta, bineînțeles. Și-a închis nasturii în timp ce se afla în picioare, mi-a strâns mâna și a plecat. Un moment mai târziu, unul din asistenții săi mi-a arătat televizorul din biroul lui McCain – și iată-l, pășind în Senat.

*

Spre deosebire de conversația precedentă, întâlnirea cu Barack Obama nu putea fi mai completă. McCain fusese senator timp de optsprezece ani și exact în luna noiembrie, cu un an în urmă, fusese reales pentru a patra oară, din partea statului Arizona, cu un procentaj uimitor, de 77% din voturi. Era în culmea influenței și era în ascensiune.

Barack Obama era în Senatul Statelor Unite de cinci luni. Doar cu un an mai devreme, Obama era încă senator din partea statului Illinois.

Dar, la Convenția Națională Democrată din vara precedentă – convenția care l-a numit pe senatorul John Kerry drept oponent al lui George W. Bush –, Barack Obama ajunsese în atenția națiunii și a mea. Atunci a ținut Obama acel discurs inaugural electrizant, cu afirmații optimiste cum ar fi: „Nu există o Americă liberală și una conservatoare. Există doar Statele Unite ale Americii".

În ziua când l-am întâlnit pentru prima dată, era singurul senator de culoare al Statelor Unite. Era și foarte jos pe lista în funcție de vechimea senatorilor – dincolo de numărul nouăzeci. Biroul său era numărul nouăzeci și nouă, penultimul pe lista celor mai râvnite.

Pentru a ajunge la biroul lui Obama, am mers foarte mult, am luat tramvaiul Capitoliului, apoi am mai parcurs o distanță impresionantă.

Când am ajuns la biroul său, la început am fost uimit de numărul de persoane care veneau și plecau. Era la subsol, lumina nu era extraordinară. Era un fel de combinație între o emisiune cu participarea telespectatorilor și Departamentul de Înmatriculare a Vehiculelor Motorizate. Biroul lui Obama era complet deschis, oamenii intrau și ieșeau, profitând de ocazia de a-și vizita senatorul.

Erau foarte multe persoane fascinante în Senat, pe care le-aș fi putut vedea în acea după-amiază, foarte mulți oameni importanți de la Washington. De ce am solicitat o întâlnire cu Obama, care nici măcar nu era un senator semnificativ, cu atât mai puțin o forță pe scena națională?

Când l-am văzut pe Obama vorbind la televizor, la fel ca toți cei care l-au privit, am fost captivat și intrigat. Pentru mine, abilitățile sale de comunicare făceau parte din altă categorie. Abilitățile sale de comunicare erau ca abilitățile de box ale lui Muhammad Ali. Era ca și cum făcea o magie – o magie de retorică.

Eu sunt în industria comunicării. Slujba mea este să transform cuvintele în imagini și să fac acele imagini să aprindă emoții în rândul publicului, emoții care sunt mai puternice decât cuvintele originale.

Când l-am văzut pe Obama vorbind, la fel cum cineva l-a văzut pe Ali boxând, a fost o experiență pe care nu am putut-o compara cu nici un alt vorbitor pe care-l ascultasem. Aprindea emoții cu ajutorul cuvintelor – la fel cum reușesc să facă imaginile.

Biroul lui Obama era foarte umil, dar el te făcea să te simți foarte bine-venit – și era în totalitate prezent. Nu era distras de nimic, spre deosebire de ceea ce se întâmplă cu oamenii ocupați importanți, care sunt cu tine, dar își verifică mereu ceasul sau e-mailul și sunt cu mintea în patru locuri deodată. Este înalt, subțire și musculos și am stat pe canapele așezate în diagonală – m-a salutat și apoi s-a tolănit pe canapea cu elasticitate de acrobat, așa cum numai un sportiv o poate face. Părea absolut relaxat și era perfect împăcat cu sine însuși.

Am vorbit despre familiile noastre, am vorbit despre muncă – a fost o conversație mai mult personală decât una politică. În timp ce vorbeam, tineri energici – personalul său – intrau și ieșeau constant din birou, dar el a rămas imperturbabil.

Obama transmitea un sentiment real de încredere. Era în biroul cu numărul nouăzeci și nouă, dar era complet sigur de sine. Fusese doar un an membru al Senatului statului Illinois, era de cinci ani în Senatul Statelor Unite și, în mai puțin de patru ani, avea să devină președintele Statelor Unite.

Când părăseam biroul nouăzeci și nouă al Senatului, am dat peste Jon Favreau, un scriitor talentat care lucra pentru Obama la redactarea discursurilor. Se întâlniseră la Convenția Națională Democrată, unde Obama ținuse discursul inaugural.

„Dacă te decizi vreodată să ieși din politică“, i-am zis lui Favreau pe jumătate în glumă, „și vrei să lucrezi la Hollywood, dă-mi un telefon. Ești incredibil“.

„Mulțumesc mult“, a răspuns Favreau zâmbind, „dar cred că va avea nevoie de mine“.

*

Nu-i spusesem nici senatorului McCain că urma să mă văd cu senatorul Obama, nici senatorului Obama de senatorul McCain. Dar amândurora le spusesem că urma să mă duc la Casa Albă în acea seară, la proiecția filmului *Renăscut din cenușă*, pentru președintele George W. Bush.

Îl întâlnisem pe președintele Bill Clinton de mai multe ori și eram foarte intrigat de președintele Bush și curios să-i văd stilul.

Limbajul corporal al președintelui Bush în acea seară a fost foarte diferit. Când vorbește cu cineva, nu stă față în față cu interlocutorul sau, cel puțin, nu a stat când a vorbit cu mine.

Președintele Bush s-a apropiat de mine și am fost prezentați; era foarte cald, foarte nepretențios. Apoi, când am început să vorbim, a venit alături de mine, m-a cuprins cu brațul – așa îi place să stea de vorbă cu cineva, ca doi prieteni, umăr la umăr. Mi-a plăcut mult.

A mai făcut un lucru care mi-a atras atenția. Când s-a servit mâncarea, înainte de film, președintele Bush și-a luat o tavă, și-a

pus mâncare pe ea și apoi s-a așezat la o masă singur. Părea că nu are nevoie de nimeni în jurul lui. Masa s-a umplut de oameni, bineînțeles. Dar mi s-a părut foarte impresionant. Președintele Bush a stat la tot filmul.

Singura parte dezamăgitoare a serii a fost legată de un mic dar pe care i-l adusesem președintelui Bush. Îi adusesem o șapcă de baseball de la serialul de televiziune *Friday Night Lights*. Președintele Bush a crescut în Odessa, Texas, și m-am gândit că o să-i facă mare plăcere.

Așa că iată-mă stând la coadă, ca să trec de agenții Secret Service, la poarta Casei Albe, și eram atât de entuziasmat de șapcă, încât le-am arătat-o agenților. „Președintele este din Odessa, Texas, și i-am adus cadou șapca asta de la *Friday Night Lights*“, le-am zis. „O să i-o dăruiesc.“

Am crezut că îi va face pe toți să zâmbească.

Cât m-am înșelat! S-au uitat la mine. S-au uitat la șapcă. Mi-au luat șapca. Au trecut-o prin diverse tipuri de aparate. Au mai venit doi și au examinat-o pe dinăuntru și pe dinafară.

Apoi cineva a dat din cap afirmativ și mi-a zis: „Nu îi veți da dumneavoastră șapca președintelui. O să-i înmânăm noi șapca președintelui din partea dumneavoastră“.

Ar fi fost mult mai bine să nu spun nimic și să mă duc cu șapca pe cap până la Casa Albă.

N-am mai văzut niciodată acea șapcă. Dar i-am spus președintelui Bush despre ea – și sper că, la un moment dat, cineva i-a dat șapca.

Omul cu mănuși

La începutul anilor 1990, îmi făcusem o rutină din a încerca să stau la o discuție cu Michael Jackson. Îl sunam la birou de câteva ori pe an, ca să stabilim o întâlnire, și îl invitam la noi. Nu era interesat.

Apoi, dintr-odată, a spus da. Nu mi-a fost clar de ce, deși era în

perioada când făceam filme ca *Numai tată să nu fii!*, *Polițist de grădiniță* și *Primul sărut*, care erau filme de familie, și auzisem că Jackson era interesat și el să facă astfel de filme.

Când a sosit ziua cea mare, primii au venit la birou înaintemergătorii săi. S-a stârnit un mare entuziasm – după cum vă puteți imagina –, iar apoi a apărut Jackson.

Jackson era deja cunoscut la acea dată pentru gesturile lui timide, ușor ciudate. Dar nu am văzut nimic de felul acesta. Părea o persoană absolut normală – deși purta mănuși, mănușile lui albe.

Bineînțeles că eram un fan al lui Michael Jackson – nu puteai fi la curent cu muzica din America anilor 1970 și 1980 fără a fi fan al lui Michael Jackson. Dar nu eram un fan nebun – așa că nu am fost extrem de emoționat. Îl respectam pe Jackson, mi se părea un talent uimitor.

Avea 1,75 metri înălțime – era slab, dar se vedea că este puternic. A intrat la mine în birou și a luat loc.

„Îmi face mare plăcere să te întâlnesc“, am spus eu. „Este extraordinar.“

Se purta normal, așa că am decis să-l tratez normal. Mi-a venit următorul gând: o să-i spun să-și scoată mănușile. Orice om normal care intră undeva și-ar scoate mănușile, nu-i așa?

Ar fi însemnat sfârșitul conversației chiar în următorul moment.

Dar n-am ezitat. I-am zis: „N-ai vrea să-ți scoți mănușile?“

Și le-a scos. Atât de simplu. M-am gândit: Și-a scos mănușile – o să ne înțelegem.

Evident, Michael Jackson nu era genul de persoană care să vorbească despre fleacuri. Și, să fiu sincer, nu prea știam despre ce să vorbesc cu el. În nici un caz nu voiam să-l plictisesc.

L-am întrebat: „Cum creezi muzica?“

Și imediat a început să vorbească despre cum creează muzica – cum o compune, cum o interpretează, și totul într-o manieră

care părea aproape științifică.

De fapt, întregul său comportament s-a schimbat. Când am început să vorbim, avea acea voce înaltă, ușor copilăroasă, pe care i-o știm toți. Dar, imediat ce a început să vorbească despre cum creează, chiar și vocea i s-a schimbat și a devenit o altă persoană – era ca un curs predat de un specialist, parcă vorbea un profesor de la Julliard. Melodia, versurile, ce face inginerul de la mixaj sunet. M-a uluit.

Am vorbit puțin și despre filme – Jackson făcuse deja niște videoclipuri incredibile, inclusiv videoclipul de la melodia *Thriller*, al cărui regizor a fost John Landis. A fost o conversație a curiozității, cu ușoare interese de afaceri.

Deși nu l-am mai întâlnit a doua oară, ceasul pe care l-am petrecut împreună nu a avut nimic ciudat sau neplăcut. Am rămas cu o impresie foarte diferită despre Michael Jackson. M-a făcut să cred că nu era un tip ciudat sau o colecție de comportări nefirești – era doar un om care se luptă cu celebritatea. Comportamentul era legat de anturaj. Am fost foarte uimit de faptul că i-am putut vorbi ca unui adult, iar el mi-a răspuns ca un adult.

L-am putut ruga să-și scoată mănușile, iar el și le-a scos.

Oportunitatea ratată

În câteva aspecte interesante, Andy Warhol avea multe în comun cu Michael Jackson. Amândoi aveau o înfățișare deosebită, pe care și-o făuriseră singuri în mod intenționat. Amândoi făceau o muncă atât de impresionantă, de influentă, încât doar rostirea numelui fiecăruia dintre ei evoca un întreg stil, o întreagă eră. Și amândoi au fost considerați misterioși, enigmatici, aproape impenetrabili.

M-am dus să mă întâlnesc cu Andy Warhol la începutul anilor 1980, când am vizitat orașul New York, în timpul unei perioade când am avut șansa să întâlnesc mulți artiști, printre care David

Hockney, Ed Ruscha, Salvador Dali și Roy Lichtenstein. La acel moment, Andy Warhol devenise deja o instituție – în 1962 făcuse deja celebrele picturi pe țesătură din mătase în care a reprezentat cutiile de supă Campbell. L-am întâlnit la atelierul său, numit Fabrica. Purta obișnuita lui helancă neagră.

Două lucruri mi s-au părut interesante în legătură cu Andy Warhol. În primul rând, faptul că nu a fost un strălucit artist tehnic – nu avea abilitățile lui Roy Lichtenstein, de exemplu, și nici nu încerca să le obțină. Pentru el, mesajul artei, aserțiunea, era cel mai important lucru.

Iar al doilea lucru care m-a șocat când l-am cunoscut personal a fost refuzul lui absolut să-și intelectualizeze opera. Aproape că nu a vrut să vorbească despre aceasta. Nu încerca să fie, pur și simplu, modest. Fiecare întrebare năștea cel mai simplu răspuns posibil.

„De ce i-ați făcut portretele lui Marilyn Monroe?“, l-am întrebat.

„O plac“, a răspuns Warhol.

Ne plimbam prin Fabrică și erau paravane de mătase peste tot, unele terminate, altele în lucru.

„De ce realizați operele de artă pe țesături din mătase?“

„Ca să putem face mai multe“, a spus el. Pur și simplu – niciodată o explicație elaborată.

Warhol avea reputația de a fi detașat. În timpul acelei vizite la studioul său, a fost total prezent. Făcea puțin pe șmecherul, după moda anilor 1960. Îmi zicea: „Hai s-o tăiem de-aici“.

Și era cam greu să porți o discuție cu el. Dar era o companie plăcută cu care să pierzi vremea.

M-am întors la New York câteva săptămâni mai târziu și m-am dus să-l mai vizitez o dată.

Mi-a spus: „O să mă duc la Los Angeles să fac un episod din *Croaziera de lux*“. Mi-am zis: Despre ce vorbește? Andy Warhol în *Croaziera de lux* – cu căpitanul Stubing și Julie McCoy? Nu mi-l

puteam imagina. Am crezut că glumește.

„O să joc într-un episod din *Croaziera de lux*“, mi-a spus Warhol. Nu mi-am dat seama că mai avusese astfel de apariții în cultura maselor. Îi plăcea să surprindă oamenii. Și asta a făcut: a jucat în episodul din *Croaziera de lux* care s-a difuzat în 12 octombrie 1985, alături de Milton Berle și Andy Griffith.

La a doua întâlnire, Warhol mi-a spus: „Nu mi-am dat seama că Ron Howard este partenerul tău. El este Richie Cunningham!“

Warhol avea o idee.

„Mi-ar plăcea la nebunie să-i fac o fotografie lui Ron Howard și să fac două picturi – înainte și după. Vreau să-i fac o fotografie lui Ron Howard acum, cu mustața în furculiță, apoi vreau să-și radă mustața și-o să-i mai fac o fotografie.

Două fotografii. Una cu mustață. Alta fără mustață. Înainte și după.“

Mi-au venit imediat în minte portretele duale ale lui Elvis realizate de Warhol. Dar nu i-am pomenit nimic. I-am spus lui Warhol că o să vorbesc cu Ron despre propunerea lui.

M-am întors în L.A. și i-am spus lui Ron: „Andy Warhol vrea să facă o chestie cu tine. Vrea să facă portretele lui Ron Howard, înainte și după. Vrea să-ți radă mustața“. Eram foarte entuziasmat.

Ron nu era entuziasmat; de fapt, era foarte încurcat. „Știi, Brian, nu prea vreau să-mi rad mustața“, mi-a spus el. „A devenit parte din identitatea mea. Încerc să las în urmă identitatea «băiatului american»“.

În regulă. Puteam să-l înțeleg. Într-un fel. Evident, nu are oricine șansa să fie întrebat de Andy Warhol dacă vrea să îi facă portretul. Dar știam și cât de importantă era pentru Ron Howard identitatea sa de bărbat matur – cât de importantă a fost, de fapt, pentru noi toți.

Deci acesta a fost sfârșitul lui Ron Howard, Înainte și După. Sau așa am crezut.

Mulți ani mai târziu, s-a lansat filmul nostru *Lacrimi de fată*. Conform obiceiului nostru, m-am dus cu Ron Howard la cinematograful Westwood Avco din Los Angeles, în seara premierei, pentru a măsura personal popularitatea filmului. Avco este cinematograful unde se făcuseră cozi în jurul clădirii la filmul *Sirena îndrăgostită*. În acea vineri, erau șapte persoane care voiau să vadă filmul *Lacrimi de fată*, într-o sală de cinci sute de locuri.

M-am dus acasă cu Ron, am băut câteva sticle de vin roșu și ne-am uitat la *Rebelul*, ca să ne alinăm dezamăgirea. Ron trebuia să prindă un zbor de noapte de la Aeroportul Internațional din Los Angeles, ca să se ducă în Est, așa că pe la ora 10 seara, a plecat spre aeroport.

Înainte să decoleze, m-a sunat. Era puțin ciudat. Mi-a zis: „Brian, vreau să știi că tocmai am fost la toaletă și mi-am ras mustața".

Și, fără să mă gândesc, i-am zis: „Doamne, ai fi putut să faci asta pentru Andy Warhol! Am fi avut două portrete ale lui Ron Howard, fiecare în valoare de cincizeci de milioane de dolari".

În prezent, bineînțeles că mustața lui Ron – de fapt, o barbă întreagă – este la locul ei. Ron este un simbol, fără un portret realizat de Andy Warhol pe mătase.

Curiozitatea ca artă

Cunoașteți probabil arta lui Jeff Koons. Este amuzantă, este supradimensionată. A făcut sculpturi imense din inox sub forma câinilor din baloane pe care îi fac clovnii. A transpus un iepure gonflabil de jucărie tot în inox și a devenit atât de cunoscut, încât a fost reprodus ca figurină plutitoare la parada de Ziua Recunoștinței organizată de lanțul de magazine Macy's.

Pentru mine, opera lui Koons este și exuberantă, și jucăușă. De asemenea, ea pare simplă. Dar dincolo de aceasta se află înțelegerea sa profundă a istoriei și a teoriei artei.

L-am întâlnit pentru prima dată pe Jeff Koons acum douăzeci de ani, în 1990. La fel ca și în cazul lui Warhol, m-am dus la atelierul lui Koons din New York. Când intri în atelierul său, știind povestea cu iepurele și cu câinele din balon, te gândești că și tu ai putea face asta. Când ieși de acolo, după ce ai petrecut câteva ore cu Koons, te gândești: Nimeni nu poate copia ce face el.

Deși în tinerețe a lucrat pe Wall Street, ca broker de mărfuri, Koons și-a dorit dintotdeauna să fie artist. Dar nu este genul de artist care se învârte prin atelierul său în blugi. I se potrivește mai bine să se îmbrace ca marii regizori ai anilor 1940 și 1950 – ca George Cukor sau Cecil B. DeMille. În pantaloni largi și o cămașă frumoasă, distins și elegant.

Este un etalon al contrastelor. Nu are o voce sonoră. Dar arta și acțiunile sale sunt foarte sonore. De exemplu, în 1991, s-a căsătorit pentru prima dată – cu faimoasa actriță italiană de filme porno La Cicciolina. Apoi au creat opere de artă împreună – inclusiv fotografii în care amândoi sunt goi sau aproape goi.

Koons nu este un bărbat pretențios, dar este dispus să facă lucruri riscante, chiar șocante, în numele artei sale. Și, spre deosebire de Warhol, Koons este fericit să vorbească despre sursele de inspirație ale artei sale, precum și despre principiile sale intelectuale și perspectiva istorică transpusă în formă vizuală.

Atelierul său, unde își producea operele de artă, semăna cu un laborator științific sofisticat, costisitor. Era aproape antiseptic. Koons era geniul calculat, omul de știință care gândește și creează.

M-am dus la el la atelier pentru a doua oară foarte recent – era în altă parte și părea că primul atelier, laboratorul de știință, fusese dus la un cu totul alt nivel.

Ulterior, când am început să vorbim despre artă, pentru coperta cărții *O minte curioasă*, m-am gândit imediat la Jeff Koons. Care ar fi abordarea lui în ce privește curiozitatea? Care ar

fi viziunea lui pentru o copertă de carte?

Nu l-am întrebat direct – i-am trimis vorbă printr-un prieten comun că mi-ar plăcea tare mult să facă un desen pentru carte. Mi-a trimis vorbă la rândul lui că îl va face negreșit.

O lună mai târziu, în vara anului 2014, ne-am întâlnit la Festivalul Ideilor de la Aspen și i-am spus: „Sunt atât de entuziasmat că vrei să faci o operă artistică pentru cartea noastră!“

Mi-a spus: „Povestește-mi despre carte“.

I-am descris conversațiile curiozității care s-au desfășurat pe parcursul atâtor ani, oamenii, sentimentul pe care-l am că nu aș fi avut nici pe departe viața pe care o am, dacă nu aș fi fost curios. I-am spus că sensul cărții este să inspire oamenii să vadă puterea simplă a curiozității și să-și îmbunătățească viața.

Chipul lui Koons s-a însuflețit. „Înțeleg“, a spus el. „Îmi place la nebunie.“

Iar desenul pe care l-a realizat pentru coperta cărții surprinde exact ceea ce am vorbit – o linie aparent simplă ce trasează o față care exprimă bucuria, onestitatea și entuziasmul pe care le aduce curiozitatea.

Scriitorul îl face KO pe producător

Poate că cel mai mare scriitor despre box, din America modernă, a fost Norman Mailer. A scris extraordinar despre multe lucruri – Mailer a câștigat Premiul Național pentru Literatură și două premii Pulitzer – și a fost, de asemenea, o mare forță în peisajul cultural al Americii începând cu anii 1950, când a devenit cofondatorul publicației *The Village Voice*.

Când am început să lucrăm la *Renăscut din cenușă*, filmul despre box pe care i l-am prezentat președintelui Bush la Casa Albă, am hotărât că ar fi un câștig și ar fi și amuzant să vorbesc cu Mailer depre pugilistul Jim Braddock și despre rolul boxului în America din perioada Marii Crize.

M-am întâlnit cu Mailer în New York, în 2004. L-am lăsat pe el să aleagă locul – a ales hotelul Royalton, unul din acele hoteluri celebre din centru, care fusese elegant pe vremuri, dar acum era trecut de prima tinerețe. (Între timp, hotelul Royalton a fost renovat.)

Era genul acela de hol cu canapele din catifea, vechi și matlasate. Ușor incomode. Am stat în diagonală unul față de celălalt. Mailer stătea foarte aproape de mine.

Când ne-am întâlnit, avea optzeci și unu de ani, dar nu avea nimic bătrânesc. Am stat pe canapele și am vorbit despre box, despre relațiile noastre. Ne-am plâns unul altuia de relațiile noastre.

Chiar și la optzeci și unu de ani, Mailer era un tip puternic. Era scund și robust și plin de forță. Avea o față mare, dură. Și avea o voce interesantă. Apăsa pe fiecare cuvânt. Fiecare cuvânt avea încărcătură dramatică. Te sprijineai pe vocea lui.

Era în jur de ora trei după-amiază, dar Mailer a comandat ceva de băut. Îmi amintesc că m-am gândit atunci că era cam devreme pentru a începe să bem – dar, probabil, nu și în lumea în care trăia și scria Norman Mailer. Făcea o punte cu epoca lui Hemingway. A băut exact ceea ce te așteptai să bea un tip ca Mailer – ceva de modă veche, ca o motocicletă cu ataș. Un whisky.

Lui Mailer i-a plăcut ideea de a face un film despre Jim Braddock. Era morocănos – era morocănos în privința majorității lucrurilor în acea după-amiază. Dar i-a plăcut ideea filmului.

Era amuzant, într-un fel. Am făcut niște fotografii – a fost dispus să facă poze cu mine, dar nu a fost cald sau entuziasmat în această privință. „Bine, fă poza. Ai o secundă la dispoziție“, a spus el.

Când vorbea despre box, își folosea pumnii ca să arate loviturile. A vorbit despre diverse meciuri – își amintea șirul de lovituri în runde specifice din meciuri specifice – și mi-a arătat

loviturile, mi-a reprodus la propriu loviturile. A vorbit despre fizionomia pugiliștilor, cum își studiază unul altuia trupul și fața, căutând locurile unde loviturile sunt cele mai dureroase.

În timp ce îmi demonstra un schimb de lovituri dintr-un anumit meci, mi-a spus: „Și apoi l-a aruncat din ring".

Am fost surprins. L-am întrebat: „Cum a fost? Cum l-a aruncat din ring?"

S-a întins spre mine, mi-a zis „Uite așa a fost" și apoi, deodată, Norman Mailer mi-a prins capul. Chiar în holul hotelului Royalton. Celebrul scriitor i-a prins capul producătorului de la Hollywood ca într-o menghină.

N-am fost prea sigur de ceea ce trebuie să fac.

Când își ținea brațele strânse în jurul capului meu, mi-a fost clar cât de puternic era. A fost puțin jenant. Nu am vrut să mă zbat. Dar nici nu eram sigur de ce urma să se întâmple. Cât avea să mă mai țină Mailer în strânsoarea aceea?

A durat suficient de mult încât să-mi lase o impresie puternică.

Mic dejun cu Oprah

Am reușit să mă întâlnesc cu Oprah exact în momentul când aveam cea mai mare nevoie de asta. Mă simțeam cam deprimat, iar Oprah e exact genul de persoană caldă, meditativă și sinceră cu care aveam nevoie să vorbesc.

Era la începutul anului 2007. Drumul meu nu se încrucișase cu al său până atunci niciodată, în ciuda impactului ei asupra filmelor și al televiziunii.

Discutam cu Spike Lee și știam că sunt prieteni. „Îmi doresc mai mult decât orice să o întâlnesc pe Oprah", i-am spus lui Spike. „Mă ajuți?"

Spike a râs. „Sun-o, pur și simplu!"

„Nu o cunosc", i-am spus. „Nu cred că o să mă sune înapoi."

Spike a râs din nou. „Știe cine ești", a zis el. „Sun-o!"

Spike mi-a dat imboldul de care aveam nevoie. Am sunat-o pe Oprah.

În ziua următoare, eram la mine în birou într-o întâlnire cu Jennifer Lopez. De fapt, JLo îmi cânta, în birou, o frumoasă baladă spaniolă.

Secretara mea a bătut la ușă, a crăpat-o și mi-a spus într-o șoaptă de scenă: „E Oprah la telefon. Este Oprah însăși“.

Am tresărit. M-am uitat la Jennifer. I-am zis: „JLo, e Oprah însăși la telefon. Trebuie să vorbesc cu ea. Dă-mi voie să răspund“.

Jennifer s-a oprit binevoitoare din cântat. Dar nu zâmbea.

Am ridicat receptorul. „Oprah!“, am spus. „Nu pot să-ți explic cât îmi doresc să te întâlnesc. Vin oriunde ai fi.“ I-am explicat într-o singură frază conversațiile curiozității.

Și, cu acea voce extraordinar de liniștitoare, mi-a spus: „Mă bucur să ne întâlnim, Brian. Bineînțeles că știu cine ești“. Și apoi a spus ceva drăguț despre unul din filmele mele. „Peste câteva zile, voi fi la hotelul Bel-Air din L.A.“

Și așa am ajuns eu, zece zile mai târziu, în dimineața zilei de 29 ianuarie 2007, să stau afară, în curtea hotelului Bel-Air din Los Angeles, așteptând să iau micul dejun cu Oprah Winfrey.

Mă simțeam deprimat, fiindcă aveam o relație în criză. Trebuia să fac o alegere majoră de viață.

Oprah a coborât la micul dejun alături de prietena și colega ei Gayle King. Am mâncat ouă mexicane. Am vorbit despre viață, despre relații, despre lucrurile cu adevărat importante și cum să ne ținem cu dinții de ele – nu doar în prezent, ci pe termen lung.

Cu cine ai putea avea o conversație mai bună decât aceasta, atunci când te simți rănit și nesigur emoțional?

Oprah are o fântână nesecată de înțelepciune practică. Oprah știe însă și să asculte. Mi-a reamintit că viața este procesul în sine, nu momentele individuale – că omul este imperfect, că, bineînțeles, există fericire și nefericire.

„Întotdeauna încerc să rezolv singură viața“, mi-a spus.

Am vorbit aproape două ore. Era evident că Oprah avea și alte treburi. Gayle era pregătită – era îmbrăcată într-un costum business. Oprah, pe de altă parte, a trebuit să se ducă înapoi în cameră, să se îmbrace pentru ziua care o aștepta. Venise în pijamale la micul dejun de pe marginea piscinei. Și exact acesta a fost nivelul de confort al conversației noastre – ca și cum amândoi am fi fost în pijamale.

Cum am împărțit un castron de înghețată cu o prințesă

În materie de entuziasm pur, nimic nu se compară cu întâlnirea cu un prinț și cu o prințesă. În septembrie 1995, am fost invitați să facem o Premieră Regală a filmului *Apollo 13* la Londra, pentru prințul Charles, prințesa Diana și familia regală.

Premiera Regală decurge altfel decât proiecțiile pe care le facem la Casa Albă. Ne întâlnim cu familia regală într-un cinematograf din Londra, iar apoi, în cazul lui *Apollo 13*, toată lumea este invitată la cină într-un loc diferit.

Prințul Charles și prințesa Diana erau deja separați în mod oficial, așa că nu eram prea siguri cine va veni la eveniment. Dar imediat ce am aflat că va avea loc, am încălcat protocolul luând legătura cu biroul prințesei Diana. Am explicat că de-abia așteptam premiera și întâlnirea cu Alteța Sa Regală și că purtam aceste conversații ale curiozității și că aș fi bucuros să am șansa să stau de vorbă între patru ochi cu prințesa ori înainte, ori după evenimentele din seara respectivă.

Poate că nu este deloc surprinzător că nu am primit nici un răspuns.

Premiera a avut loc în 7 septembrie într-un cinematograf din carterul West End din Londra și ne-am aliniat toți să o salutăm oficial pe prințesa Diana. (Prințul Charles nu a venit.) După film, câteva zeci dintre noi ne-am îndreptat spre un restaurant mare,

cu mese lungi, dreptunghiulare. Toți ne-am ocupat locul care ni s-a indicat.

Când are loc o Premieră Regală, înainte chiar de a te urca în avion, ca să traversezi Oceanul Atlantic, tipii de la Universal vin și te instruiesc în privința protocolului pe care trebuie să-l respecți în prezența familiei regale: cum să-i saluți („Alteța Voastră"), că nu trebuie să-i atingi, asupra momentelor când trebuie să stai în picioare și când trebuie să stai jos sau când trebuie să te înclini. Ai parte de o a doua instruire când ajungi la Londra.

Ne-am ocupat locurile la masă și ultima persoană care a venit a fost prințesa Diana. Când a intrat ea, toată lumea s-a ridicat în picioare. S-a așezat, noi ne-am ocupat locurile – și cea care stătea exact în fața mea era prințesa Diana.

Fără să mi se spună ceva, se părea că, până la urmă, aveam parte de conversația curiozității pe care mi-o dorisem.

Diana era extrem de frumoasă – de fapt, în acea seară, prințesa Diana a purtat o rochie Versace scurtă, neagră, care a atras mult atenția presei londoneze ca fiind, probabil, cea mai scurtă rochie pe care a purtat-o vreodată în public.

Imediat ce s-a așezat, am luat o hotărâre în mintea mea: nu aveam de gând să las conversația să se conformeze stilului afectat pe care îl dicta protocolul.

Am decis să fiu amuzant, glumeț. Ea s-a conectat imediat la dispoziția mea – glumea și ea, la rândul ei. Era evident că persoanele din jur erau puțin surprinse de comportamentul meu și de participarea ei jucăușă.

Chiar îi plăcuse *Apollo 13*. Nu s-a entuziasmat așa cum m-aș fi entuziasmat eu. Cu acea superbă inflexiune britanică, mi-a spus: „A fost un film colosal. Un adevărat triumf. Un film important".

În timpul cinei, am vorbit despre filme. Am vorbit despre cultura pop din America. Tom Hanks stătea alături de prințesă și era și el foarte amuzant în acea seară. Ron Howard stătea de cealaltă parte a prințesei. Aș zice că între Tom și mine, care

încercam să o facem pe prințesă să râdă, nu cred că Ron a avut șansa să vorbească prea mult.

Diana mi-a amintit de Audrey Hepburn în filmul *Vacanță la Roma*, deși, în cazul Dianei, ea era o persoană obișnuită care a devenit prințesă, și nu exact invers, ca în film. Charisma Dianei provenea din frumusețea ei, din ținuta ei, din atenția pe care o acorda celorlalți.

Cel mai mult m-a surprins la ea simțul umorului. Nu m-am așteptat să râdă la glumele noastre. Am crezut că va zâmbi, dar ea a râs. Părea un act eliberator. Era cea mai celebră persoană din lume, dar era într-o colivie. Râsul era atingerea libertății.

La cină, nimeni nu a comandat nimic, întrucât meniul fusese stabilit dinainte. Când eram la sfârșitul felului principal, i-am spus prințesei: „Eu ador înghețata. Credeți c-aș putea mânca niște înghețată?“

Prințesa Diana a zâmbit. „Dacă doriți înghețată“, a spus ea, „de ce nu-i comandați unuia din chelneri?“

Am chemat un chelner la masă și i-am zis: „Mă întrebam dacă n-aș putea împărți cu prințesa Diana un castron de înghețată.“

Prințesa Diana s-a uitat la mine cu o expresie care părea că spune: „Ce drăguț! Ce tupeu! Sunt puțin oripilată“.

Chelnerii s-au precipitat să facă rost de înghețată. De fapt, aș putea spune că n-am văzut în viața mea chelneri care să se precipite în halul în care au făcut-o încercând să găsească acea înghețată.

În scurt timp, mi s-a adus un castron cu înghețată – o cupă de înghețată de ciocolată și una de vanilie. Bineînțeles, i-am oferit castronul mai întâi prințesei, care a luat o linguriță sau două. Apoi am mâncat și eu.

Apoi, înainte să se termine, i-am oferit iar castronul prințesei Diana. Deși mâncasem și eu din înghețată, a mai luat câteva lingurițe. A mâncat după mine. Am fost uluit. Iar ea zâmbea.

Apoi, dintr-odată, prințesa a trebuit să plece.

I-am zis: „De ce trebuie să plecați? Ne distram așa bine!“

A răspuns: „Acesta este protocolul. Trebuie să plec înainte de miezul nopții“. Exact ca în poveste.

Apoi prințesa s-a ridicat, ne-am ridicat și noi toți, iar ea s-a făcut nevăzută.

---

[63] Cămașă bărbătească tradițională din America Centrală, de obicei cu două rânduri de pliuri verticale cusute pe fața și pe spatele ei, care se poartă mai ales descheiată la gât (n.tr.)

LISTA CONVERSAȚIILOR CURIOZITĂȚII PURTATE DE BRIAN GRAZER

De la sfârșitul anilor 1970, Brian Grazer se întâlnește cu oameni din diverse medii, pentru a purta conversații cu final deschis, despre viața și activitatea lor profesională. Mai jos este o listă în ordine alfabetică a numeroaselor persoane cu care Brian a purtat conversațiile curiozității. Ea este cât de cuprinzătoare au permis memoria și consemnările; scuzați orice omisiune. Brian a vorbit cu atât de mulți oameni în ultimii treizeci și cinci de ani și a explorat atâtea subiecte, încât ar fi fost imposibil să includem relatările tuturor. Dar fiecare conversație a fost o sursă de inspirație pentru discuțiile despre creativitate și arta povestirii din această carte și din opera lui Brian.

50 Cent: muzician, actor, antreprenor

Joan Abrahamson: președinta Institutului Non-Profit de Cercetare și Educație Jefferson, câștigătoare a Bursei MacArthur

Paul Neal „Red“ Adair: pompier petrolier, autor de inovații în stingerea incendiilor de la sondele petroliere din Kuweit

Roger Ailes: președintele canalului de televiziune Fox News

Doug Aitken: specialist multimedia

Muhammad Ali: boxer profesionist, de trei ori campion mondial la categoria supergrea

John Allman: specialist în neuroștiințe, expert în cogniția umană

Gloria Allred: avocată specializată în drepturile omului

Brad Anderson: fost director general executiv la Best Buy

Chris Anderson: custodele conferințelor TED

Philip Anschutz: antreprenor, cofondator al Major League Soccer, investitor la numeroase echipe sportive profesioniste

David Ansen: fost redactor-șef la secțiunea de divertisment de la *Newsweek*

Rose Apodaca: jurnalistă de modă, stil și cultură pop

Bernard Arnault: președinte și director general executiv la LVMH

Rebecca Ascher-Walsh: jurnalistă, autoare

Isaac Asimov: autor de ficțiune științifico-fantastică

Reza Aslan: savant în științe religioase, autor

Tony Attwood: psiholog, autor de cărți despre sindromul Asperger

Lesley Bahner: responsabilă cu cercetarea motivațională și publicitară în timpul campaniei electorale Reagan–Bush pentru președinție din 1984

F. Lee Bailey: celebru avocat al apărării care i-a reprezentat pe Patricia Hearst și Sam Shepard

Evan Bailyn: specialist în optimizarea motoarelor de căutare, autorul cărții *Mai deștepți decât Google*

Letitia Baldrige: specialistă în etichetă, secretară pentru probleme de relații cu publicul a lui Jacqueline Kennedy

Bob Ballard: oceanograf, explorator, arheolog subacvatic care a descoperit *Titanicul*

David Baltimore: biolog, laureat al Premiului Nobel

Richard Bangs: explorator, autor, vedetă TV

Tyra Banks: model, prezentatoare TV

Barry Barish: expert în fizică experimentală, specialist în undele gravitaționale

Colette Baron-Reid: specialistă în intuiție

John C. Beck: expert pentru afaceri în comunicațiile mobile, autor

Yves Béhar: proiectant industrial, antreprenor, susținător al dezvoltării durabile

Harold Benjamin: directorul centrelor Wellness Community pentru bolnavii de cancer

Steve Berra: skateboarder profesionist, cofondatorul celebrului site de skateboarding The Berrics

Jeff Bewkes: director general executiv și președinte la Time Warner

Jeff Bezos: fondator și director general executiv al Amazon.com

Jason Binn: fondator al revistei *DuJour*, consilier-șef la Gilt Groupe, redactor la Getty WireImage

Ian Birch: director de dezvoltare editorială și de proiecte speciale la Hearst Magazines, fost redactor la revista *US*

Peter Biskind: critic cultural, istoric de film, autor, fost redactor-șef la revista *Premiere*

Edwin Black: istoric și jurnalist, interesat în drepturile omului și abuzurile corporațiilor

Keith Black: președintele secției de neurochirurgie de la Centrul Medical Cedars-Sinai, din Los Angeles, specializat în tratarea tumorilor cerebrale

David Blaine: magician, iluzionist, artist de anduranță

Keith Blanchard: redactor-fondator al publicației *Maxim*

Alex Ben Block: jurnalist, fost redactor-șef la *Hollywood Reporter*

Sherman Block: șeriful districtului Los Angeles, 1982–1998

Michael Bloomberg: fost primar al orașului New York, fondatorul Serviciului de Informații Financiare Bloomberg

Tim Blum: cofondator al Galeriei de Artă Comercială Contemporană Blum&Poe

Adam Bly: creatorul revistei *Seed*, care s-a concentrat pe punctul de intersecție dintre știință și societate

Alex Bogusky: designer, director de publicitate, specialist în marketing, autor

David Boies: avocat care a reprezentat Departamentul de Justiție al SUA în procesul *SUA contra Microsoft* și pe Al Gore în procesul *Bush contra Gore*

Mark Borovitz: rabin, fost deținut care conduce un centru de tratament pentru foștii deținuți și pentru toxicomani

Anthony Bozza: jurnalist muzical și autor, a scris la revista *Rolling Stone*

William Bratton: comisar de poliție în New York

Eli Broad: filantrop, antreprenor, colecționar de artă

John Brockman: agent literar, autor, a înființat Fundația Edge

Bradford Brown: traducătorul cărții *The Book of Five Rings* [*Cartea celor cinci inele*], scrisă de un samurai japonez, despre arta confruntării și a victoriei

Roy Brown: muzician, compozitor

Tim Brown: CEO și președinte al firmei de design IDEO

Willie Brown: fost primar al orașului San Francisco, care a fost timp de cincisprezece ani președintele Adunării Generale a statului California

Tiffany Bryan: concurentă la emisiunea de televiziune *Fear Factor*

Jane Buckingham: specialistă în anticiparea tendințelor

Ted Buffington: specialist în capacitatea de lucru în condiții de stres și în luarea de decizii în situații de criză

Vincent Bugliosi: procuror adjunct al districtului Los Angeles, care l-a trimis în judecată pe Charles Manson; coautorul *Helter Skelter*

Ed Bunker: infractor de carieră și autor de ficțiune polițistă

Tory Burch: creatoare de modă

James Burke: director general executiv la Johnson&

Johnson, în timpul crizei Tylenolului

Cara-Beth Burnside: pionieră în skateboardingul și snowboardingul pentru femei

Chandler Burr: jurnalist, autor, custodele galeriei de artă olfactivă din cadrul Muzeului de Artă și Design din orașul New York

Eugenia Butler, Sr.: comerciantă și colecționară de artă

James T. Butts, Jr.: primar al orașului Inglewood, fostul șef al poliției din Santa Monica

David Byrne: muzician, membru fondator al formației Talking Heads

Naomi Campbell: actriță, model

Adam Carolla: realizator de emisiuni pe internet, fost moderator al emisiunii de radio cu participarea ascultătorilor *Loveline*

John Caroll: jurnalist, fost redactor la *Los Angeles Times* și *Baltimore Sun*

Sean B. Carroll: specialist în biologie evoluționistă, genetician

Mr. Cartoon: artist graffiti și realizator de tatuaje

Carlos Castaneda: antropolog, autor de cărți despre pregătirea lui de șaman

Celerino Castillo III: agent DEA (Agenția Americană Antidrog), care a dezvăluit acțiunea „arme în schimbul drogurilor“ susținută de CIA în Nicaragua

Brian Chesky: cofondator și director general executiv la Airbnb

Deepak Chopra: autor, medic, susținător al medicinei alternative

Michael Chow: restaurator

Chuck D: muzician, producător de muzică, fost lider al formației Public Enemy

Steve Clayton: cercetător futurolog la Microsoft

Eldridge Cleaver: conducătorul Partidului Pantera Neagră, autorul cărții *Soul on Ice*

Johnnie Cochran: avocatul apărării care l-a reprezentat pe O.J. Simpson

Jared Cohen: director la Google Ideas

Joel Cohen: specialist în probleme de populație, biomatematician

Kat Cohen: consilieră pe probleme de admitere la universitate, autoarea cărții *The Truth About Getting In*

William Colby: fost director CIA (1973–1976)

Elizabeth Baron Cole: nutriționistă

Jim Collins: autor, consultant de management, expert în afaceri și management, autorul cărții *Good to Great*

Robert Collins: neurolog, fost șef al catedrei de neurologie la Facultatea de Medicină de la Universitatea California, Los Angeles

Sean Combs: muzician, producător de muzică, creator de modă, antreprenor

Richard Conniff: autor, specializat în comportamentul uman și animal

Tim Cook: director general executiv al companiei Apple

Tatiana Cooley-Marquardt: multiplă campioană la USA Memory Championship

Anderson Cooper: jurnalist, autor, personalitate TV, prezentator al emisiunii CNN *Anderson Cooper 360*

Norman Cousins: guru medical, autorul cărții *Anatomy of an Illness: As Perceived by the Patient*

Jacques Cousteau: oceanograf, pionier al conservării marine

Chris W. Cox: lobby-ist-șef pentru organizația non-profit National Rifle Association

Steve Coz: fost redactor la publicația *National Enquirer*

Donald Cram: profesor de chimie la UCLA, laureat al Premiului Nobel pentru Chimie

Jim Cramer: investitor, autor, personalitate TV, moderatorul

emisiunii CNBC *Bani nebuni*

Clyde Cronkhite: expert în justiția infracțională, fost șef al poliției din Santa Ana, fost adjunct al șefului poliției din Los Angeles

Mark Cuban: investitor, proprietarul echipei de baschet Dallas Mavericks din NBA

Heidi Siegmund Cuda: jurnalistă, fost critic de muzică la publicația *Los Angeles Times*

Thomas Cummings: expert de vârf în proiectarea organizațiilor de înaltă performanță și în schimbare strategică la Școala de Afaceri Marshall de la Universitatea California de Sud

Fred Cuny: specialist în acordarea de ajutor în caz de dezastru

Mario Cuomo: guvernator al statului New York

Alan Dershowitz: avocat, specialist în probleme constituționale, profesor emerit la Facultatea de Drept de la Harvard

Donny Deutsch: director de publicitate, personalitate TV

Jared Diamond: specialist în biologie evoluționistă, autor, profesor la Universitatea California, Los Angeles (UCLA), câștigător al Premiului Pulitzer

Alfred „Fred“ DiSipio: promotor de muzică anchetat în timpul scandalului mitei

DMX: muzician, actor

Thomas R. Donovan: fost director general executiv la Bursa de Mărfuri din Chicago

Jack Dorsey: cofondator al Twitter, fondator și director general executiv la Square Inc.

Steve Drezner: specialist în analiza sistemelor și a proiectelor militare la RAND Corporation

Ann Druyan: autoare și producătoare, specializată în cosmologie și știință de popularizare

Marian Wright Edelman: fondatoare și președintă a

Fondului de Apărare a Copiilor

Betty Edwards: autoarea cărții *Desen cu emisfera dreaptă*

Peter Eisenhardt: astronom, fizician la Laboratorul de Propulsie Spațială al NASA

Paul Ekman: psiholog, pionier în studiul emoțiilor și al relației lor cu expresiile faciale

Anita Elberse: profesor de administrarea afacerilor la Harvard Business School

Eminem: muzician, producător de muzică, actor

Selwyn Enzer: futurolog, fost director al Centrului pentru Științele Viitorului de la Universitatea Carolina de Sud

Susan Estrich: avocată, autoare, primul director femeie de campanie electorală, în cadrul unei importante campanii prezidențiale (pentru Michael Dukakis)

Harold Evans: jurnalist, autor, fost redactor la publicația *Sunday Times*, a înființat publicația *Condé Nast Traveler*

Ron W. Fagan: sociolog, fost profesor la Universitatea Pepperdine

Barbara Fairchild: redactor al publicației *Bon Appétit,* 2000–2010

Shepard Fairey: artist, grafician, ilustrator

Linda Fairstein: autoare, fostă procuror-șef la Unitatea de Delicte Sexuale în cadrul biroului procurorului districtual din Manhattan

John Fiedler: director de cercetare în comunicații, în cadrul campaniei prezidențiale Reagan–Bush din 1984

Louis C. Finch: fost subsecretar adjunct pentru apărare, pe probleme de personal și pregătire a trupelor, în Departamentul Apărării SUA

Henry Finder: director editorial al publicației *New Yorker*

Ted Fishman: jurnalist, autorul cărții *China, Inc.: How the Rise of the Next Superpower Challenges America and the World*

John Flicker: fost președinte și director general executiv al

Societății Naționale Audubon

William Ford, Jr.: președinte și fost director general executiv al Companiei Ford Motor și strănepotul lui Henry Ford

Matthew Freud: conducător al Freud Communications și strănepotul lui Sigmund Freud

Glen Friedman: fotograf, a cărui activitate este axată pe skateboarderi și muzicieni; artist, autorul cărții *Fuck You Heroes*

Bonnie Fuller: jurnalistă, director de media, redactor la HollywoodLife.com

Bob Garcia: colecționar de carduri de baseball și specialist

Howard Gardner: psiholog de dezvoltare personală, a formulat teoria inteligențelor multiple

Daryl F. Gates: șeful poliției din Los Angeles, 1978–1992

Vince Gerardis: antreprenor

David Gibson: filosof, savant, specializat în filosoful Platon

Françoise Gilot: pictoriță, autoarea cărții *Life with Picasso*

Malcolm Gladwell: autor, jurnalist, angajat al publicației *New Yorker*

Rebecca Glashow: directoare de media digitală, implicată în lansarea primului sistem video la cerere

Sheldon Glashow: specialist în fizică teoretică, profesor emerit la Universitatea Harvard, laureat al Premiului Nobel pentru Fizică

Bernard Glassman: profesor Zen și cofondator al Ordinului Pacificatorilor Zen

Barry Glassner: președintele Colegiului Lewis&Clark, fost vice-rector executiv la Universitatea California de Sud

John Goddard: aventurier, autor, primul om care a parcurs în caiac toată lungimea fluviului Nil

Russell Goldsmith: director general executiv la City National Bank

Adam Gopnik: jurnalist al publicației *New Yorker* și autorul cărții *Paris to the Moon*

Andrew Gowers: fost redactor al publicației *Financial Times*

Robert Graham: sculptor

Brian Greene: specialist în fizică teoretică, profesor la Universitatea Columbia, expert în teoria corzilor

Robert Greene: autor și vorbitor, cunoscut pentru cărțile sale despre strategie, putere și seducție

Linda Greenhouse: jurnalistă, fostă corespondentă specială a publicației *New York Times* la Curtea Supremă a SUA, câștigătoare a Premiului Pulitzer

Sanjay Gupta: neurochirurg, corespondent medical șef pentru CNN

Lisa Gula: fost savant, lucrează la sistemele de apărare antirachetă de la XonTech

Ramon A. Gutiérrez: profesor de istorie la Universitatea din Chicago, specializat în relațiile interrasiale și interetnice din SUA

Joseph T. Hallinan: jurnalist, autor, câștigător al Premiului Pulitzer pentru reportaj de investigație

Dean Hamer: genetician, om de știință emerit la Institutul Național al Cancerului din SUA, specializat în modul în care genele afectează comportamentul uman

Dian Hanson: redactor de reviste pornografice, redactor pentru cărțile de artă Taschen

Tom Hargrove: cercetător în domeniul agriculturii, care a fost răpit de narco-gherilele FARC din Columbia și a inspirat filmul *Semn de viață*

Marc Harris: jurnalist, fost redactor-șef la publicația *Entertainment Weekly*

Sam Harris: specialist în neuroștiințe, autorul cărții *Sfârșitul credinței*

Bill Harrison: specialist în oftalmologie, interesat de antrenarea vederii sportivilor, pentru optimizarea reflexelor ochi–minte–trup

Reed Hastings: cofondator și director general executiv al

Netflix

Laura Hathaway: coordonator național al American Mensa International, în cadrul Programelor de Resurse pentru Copiii Dotați

Zahi Hawass: arheolog, egiptolog, fost ministru de stat pentru Afaceri Antice în Egipt

John Hay: francmason

Lutfallah Hay: fost membru al Parlamentului Iranului dinainte de revoluție, francmason

Susan Headden: fostă reporteră și fost redactor la *U.S. News & World Report*, câștigătoare a Premiului Pulitzer pentru reportaj de investigație

Jack Healey: militant pentru drepturile omului, fost director executiv la Amnesty International SUA

Thomas Heaton: seismolog, profesor la Institutul Californian de Tehnologie, a contribuit la dezvoltarea sistemelor de avertizare seismică timpurie

Peter Herbst: jurnalist, fost redactor la publicațiile *Premiere* și *New York*

Danette Herman: director de recrutare de talente pentru Gala Premiilor Oscar

Seymour Hersh: reporter de investigație, autor, câștigător al Premiului Pulitzer pentru dezvăluirea masacrului My Lai și a mușamalizării acestuia în timpul Războiului din Vietnam

Dave Hickey: critic cultural și artistic, care a scris pentru publicațiile *Harper's*, *Rolling Stone* și *Vanity Fair*

Jim Hightower: militant politic progresist, moderator de talk-show radiofonic

Tommy Hilfiger: creator de modă, fondatorul unui brand de stil de viață

Christopher Hitchens: jurnalist și autor care a fost critic politic și religios

David Hockney: artist cu o contribuție majoră la mișcarea

artistică pop din anii 1960

Nancy Irwin: hipnoterapeută

Chris Isaak: muzician, actor

Michael Jackson: cântăreț, compozitor, albumul său *Thriller* din 1982 este cel mai vândut din toate timpurile

LeBron James: jucător de baschet din NBA

Mort Janklow: agent literar, fondator și președinte al agenției literare Janklow&Nesbit Associates

Jay Z: muzician, producător de muzică, creator de modă, antreprenor

Wyclef Jean: muzician, actor

James Jebbia: director general executiv al brandului de îmbrăcăminte Supreme

Harry J. Jerison: specialist în paleoneurologie, profesor emerit la Universitatea California, Los Angeles

Steve Jobs: cofondator și fost director general executiv al companiei Apple, cofondator și fost director general executiv al Pixar

Betsey Johnson: creatoare de modă

Jamie Johnson: realizator de filme documentare, care a regizat documentarul *Born Rich*, moștenitorul averii Johnson&Johnson

Larry C. Johnson: fost analist la CIA, consultant pentru probleme de securitate și terorism

Robert L. Johnson: om de afaceri, magnat al domeniului mijloacelor de comunicare în masă, cofondator și fost președine al BET

Sheila Johnson: cofondatoare a BET, prima femeie afro-americană care a fost proprietară/parteneră în trei echipe de sport profesioniste

Steve Johnson: teoretician media, autor de cărți de popularizare a științei, a participat la realizarea revistei online *FEED*

Jackie Joyner-Kersee: medaliată cu aurul olimpic, campioană la atletism

Paul Kagame: președintele Rwandei

Michiko Kakutani: critic de carte la publicația *New York Times*, câștigătorul Premiului Pulitzer pentru critică

Sam Hall Kaplan: fost critic de arhitectură la publicația *Los Angeles Times*

Masoud Karkehabadi: copilul-minune care a absolvit colegiul la vârsta de treisprezece ani

Patrick Keefe: autor, jurnalist la publicația *New Yorker*

Gershon Kekst: fondator al companiei de comunicații Kekst and Co.

Jill Kelleher: fondatoare și director general executiv la compania de servicii matrimoniale profesioniste Keller& Associates

Robin D.G. Kelley: istoric și profesor la Universitatea California, Los Angeles (UCLA), specializat în studii afro-americane

Sheila Kelley: actriță și dansatoare, creatoarea programului S Factor de dans la bară

Philip Kellman: psiholog cognitiv și profesor la Universitatea California, Los Angeles (UCLA), specializat în învățarea perceptuală și învățarea adaptativă

Joseph Kennedy II: om de afaceri, politician democrat, a fondat Citizens Energy Corp., fiul senatorului Robert F. Kennedy și al lui Ethel Kennedy

Gayle King: redactor-colaborator al publicației *O, The Oprah Magazine*, coprezentatoare a emisunii *CBS This Morning*

Alex Kipman: specialist de top la Microsoft, coinventator al dispozitivului Kinect pentru Xbox

Robert Kirby: chineziolog care studiază știința medicinei musculare

Henry Kissinger: fost secretar de stat al SUA, laureat al

Premiului Nobel pentru Pace

Calvin Klein: creator de modă

Elsa Klensch: jurnalistă, critic de modă, fostă moderatoare a emisiunii CNN *Style with Elsa Klensch*

Phil Knight: cofondator, președinte și fost director general executiv al companiei Nike

Beyoncé Knowles: muziciană, actriță

Christof Koch: specialist în neuroștiințe și profesor la Institutul Californian de Tehnologie, specializat în conștiința umană

Clea Koff: specialistă în antropologie judiciară, care a lucrat cu Organizația Națiunilor Unite la dezvăluirea genocidului din Rwanda

Stephen Kolodny: avocat, specializat în dreptul familiei

Rem Koolhaas: arhitect, teoretician arhitectural, profesor la Școala Postuniversitară de Design de la Harvard

Jeff Koons: artist

Jesse Kornbluth: jurnalist, redactorul unui serviciu de administrare culturală

Richard Koshalek: fost director la Muzeul de Artă Contemporană din Los Angeles

Mark Kostabi: artist, compozitor

Anna Kurnikova: fostă jucătoare profesionistă de tenis

Lawrence Krauss: specialist în fizică teoretică și în cosmologie, profesor la Universitatea de Stat Arizona

Steve Kroft: jurnalist, corespondentul emisiunii CBS *60 Minutes*

William LaFleur: autor, profesor la Universitatea Pennsylvania, specialist în cultura japoneză

Steven Lamy: profesor de relații internaționale la Universitatea Carolina de Sud

Lawrence Lawler: fost agent special responsabil cu divizia Los Angeles a FBI

Nigella Lawson: jurnalistă, autoare, critic gastronomic, moderatoare TV

Maria Lepowsky: specialistă în antropologie, profesoară la Universitatea Wisconsin-Madison, a locuit cu băștinașii dintr-o insulă din Papua Noua Guinee

Lawrence Lessig: militant pentru libertatea și neutralitatea internetului, profesor la Facultatea de Drept de la Harvard

Cliff Lett: pilot profesionist de curse, proiectant de mașini teleghidate

Robert A. Levine: fost expert economic la RAND Corporation

Ariel Levy: jurnalistă, angajată la revista *New York*

Dany Levy: fondatoarea newsletterului prin e-mail DailyCandy

Roy Lichtenstein: artist pop

John Liebeskind: fost profesor la Universitatea California, Los Angeles, cercetător de vârf în domeniul studiului durerii și al relației dintre durere și sănătate

Alan Lipkin: fost agent special din divizia de investigații criminalistice a IRS [Fiscul SUA]

Margaret Livingstone: neurobiolog, specializată pe vedere, profesor la Facultatea de Medicină de la Harvard

Tone Lōc: muzician, actor

Elizabeth Loftus: specialistă în psihologia cognitivă, expertă în memoria umană, profesor la Universitatea California, Irvine

Lisa Love: directoare pentru zona Coastei de Vest a publicațiilor *Vogue* și *Teen Vogue*

Jim Lovell: astronaut în cadrul programului Apollo, comandantul misiunii Apollo 13

Thomas Lovejoy: ecologist, profesor la Universitatea George Mason, fost subsecretar pentru probleme de mediu și afaceri externe la Institutul Smithsonian, specialist în despădurirea tropicală

Malcolm Lucas: fost președinte al Curții Supreme a

Californiei, 1987–1996

Oliver Luckett: fondator și director executiv al companiei de conținut vizual pentru rețele de socializare theAudience

Frank Luntz: consultant politic și realizator de sondaje de opinie

Peter Maas: autor și jurnalist interesat de relații externe, război și conflicte

Norman Mailer: autor, dramaturg, realizator de filme, jurnalist, cofondator al publicației *Village Voice*

Sir John Major: fost prim-ministru al Marii Britanii, 1990–1997

Michael Malin: astronom, proiectant, creator de aparatură fotografică pentru explorarea planetei Marte

P.J. Mara: fost senator irlandez și consilier politic al prim-ministrului Irlandei Charles Haughey

Lou Marinoff: filosof, specializat pe teoria deciziilor și în filosofia politică, profesor la City College din New York

Thom Mayne: arhitect, cofondator al firmei de arhitectură Morphosis

John McCain: senator al SUA din partea statului Arizona, fost nominalizat pentru candidatura la președinție din partea Partidului Republican

Terry McAuliffe: guvernatorul statului Virginia, fost președinte al Comitetului Național Democrat

Kevin McCabe: teoretician economic, specializat în neuroeconomie, profesor la Universitatea George Mason

Susan McCarthy: fost administrator public al orașului Santa Monica

Susan McClary: muzicolog, combină muzicologia cu critica muzicală feministă, profesor la Universitatea Case Western Reserve

Terry McDonell: redactor, director de media, fost redactor-șef al revistei *Esquire*

Paul McGuinness: fost manager al formației U2

Robert McKee: instructor de scriere creativă, fost profesor la Universitatea California de Sud

Daniel McLean: erudit clasic și profesor asociat la Universitatea California, Los Angeles

Bruce McNall: director sportiv, fost proprietar al echipei Los Angeles Kings din Liga Națională de Hochei

Leonard Mehlmauer: naturopat, cercetător care a creat termenul de „eyologie“ [știința și arta care studiază culoarea și marcajele ochilor și relația acestora cu sănătatea sistemică; este alcătuită din două discipline separate: iridologie și sclerologie]

Sonny Mehta: președinte și redactor-șef al editurii Alfred A. Knopf

Steven Meisel: fotograf de modă

Susan Meiselas: fotograf documentarist

Suzy Menkes: jurnalistă britanică, autoare, fost reporter de modă și redactor la publicația *International Herald Tribune*

Millard „Mickey“ Drexler: director general executiv și președinte al J. Crew, fost președinte și director general executiv al Gap

Jack Miles: redactor, autor, câștigător al Premiului Pulitzer, beneficiar al Bursei MacArthur

Marvin Mitchelson: avocat specializat în divorțurile celebrităților, un pionier al conceptului de palimonie)

Isaac Mizrahi: creator de modă

Tim Montgomery: alergător olimpic căruia i s-a luat titlul de deținător al recordului mondial după ce a fost găsit vinovat de dopaj

Robert Morgenthau: avocat, procurorul cu cea mai lungă durată în funcție din Manhattan

Patrick B. Moscaritolo: director general executiv al Greater Boston Convention & Visitors Bureau

Kate Moss: model, creatoare de modă

Lawrence Moulter: fost președinte și director general executiv al New Boston Garden Corporation

Bill Moyers: jurnalist, comentator politic, fost secretar de presă la Casa Albă

Robert Mrazek: autor, fost congresman

Patrick J. Mullany: fost agent special FBI, pionier în realizarea profilului criminalului la FBI

Kary Mullis: biochimist, laureat al Premiului Nobel pentru Chimie pentru cercetări în domeniul ADN-ului

Takashi Murakami: artist, pictor, sculptor

Blake Mycoskie: antreprenor, filantrop, fondator al companiei de pantofi TOMS, care pentru fiecare pereche de pantofi cumpărată dăruiește una celor nevoiași

Nathan Myhrvold: fost ofițer tehnic șef la Microsoft

Ed Needham: fost redactor-șef al revistei *Rolling Stone* și redactor-șef al revistei *Maxim*

Sara Nelson: cofondatoare a firmei de avocatură de interes public Institutul Christic

Benjamin Netanyahu: prim-ministrul Israelului

Jack Newfield: jurnalist, autor, fost editorialist al publicației *Village Voice*

Nobuyuki „Nobu“ Matsuhisa: maestru-bucătar și proprietar de restaurant

Peggy Noonan: autoare de discursuri și asistentă specială a președintelui Ronald Reagan, autoare, editorialistă la publicația *Wall Street Journal*

Anthony Norvell: expert în metafizică, autor

Barack Obama: președintele Statelor Unite, fost senator al SUA din partea statului Illinois

ODB: muzician, producător de muzică, membru fondator al Wu-Tang Clan

Richard Oldenburg: fost director al Muzeului de Artă Modernă din New York

Mary-Kate and Ashley Olsen: actrițe, creatoare de modă

Olu Dara & Jim Dickinson: muzicieni, producători de discuri

Estevan Oriol: fotograf a cărui operă reflectă deseori cultura urbană și a bandelor

Lawrence Osborne: jurnalist, autorul cărții *American Normal: The Hidden World of Asperger Syndrome*

Manny Pacquiao: boxer profesionist, primul campion mondial la opt categorii

David Pagel: critic de artă, autor, custode, profesor de istoria artei la Colegiul Claremont, specializat în artă contemporană

Anthony Pellicano: renumit investigator privat din Los Angeles

Robert Pelton: jurnalist în zone de conflict, autorul cărților *The World's Most Dangerous Places*

Andy Pemberton: fost redactor-șef al revistei *Blender*

David Petraeus: director al CIA în perioada 2011–2012, general în rezervă cu patru stele în Armata SUA

Mariana Pfaelzer: judecătoare la Tribunalul Federal al Statelor Unite, s-a opus Propunerii 187 a statului California

Jay Phelan: specialist în biologie evoluționistă, profesor la Universitatea California, Los Angeles (UCLA)

Ann Philbin: directoarea Muzeului de Artă Hammer din Los Angeles

Mark Plotkin: specialist în etnobotanică, autor, expert în ecosistemele pădurilor tropicale

Christopher „moot“ Poole: antreprenor pe internet, a creat website-urile 4chan și Canvas

Peggy Post: directoare la Institutul Emily Post, autoare și consultantă în norme de etichetă

Virginia Postrel: jurnalist politic și cultural, autoare

Colin Powell: fost secretar de stat al SUA, fost șef al Statului Major Interarme, fost consilier pe probleme de securitate națională, general în rezervă cu patru stele al Armatei SUA

Ned Preble: fost director de companie, specialist în metodologia Synetics de rezolvare a problemelor în mod creativ

Ilya Prigogine: chimist belgian, profesor la Universitatea Texas din Austin, laureat al Premiului Nobel pentru Chimie, autorul cărții *The End of Certainty: Time, Chaos, and the New Laws of Nature*

Prince: muzician, producător de muzică, actor

Wolfgang Puck: maestru-bucătar, proprietar de restaurant, antreprenor

Pussy Riot: Maria Aliokina și Nadejda Tolokonnikova, cele două membre ale formației feministe rusești de punk rock care au făcut închisoare

Steven Quartz: filosof, profesor la Institutul de Tehnologie, specialist în sistemele de valori ale creierului și modul în care ele interacționează cu sistemul cultural

James Quinlivan: analist al RAND Corporation, specializat în introducerea schimbării și a tehnologiei în organizațiile mari

William C. Rader: psihiatru, administrează injecții cu celule stem pentru o varietate de boli

Jason Randal: magician, mentalist

Ronald Reagan: președinte al Statelor Unite în perioada 1981–1989

Sumner Redstone: magnat media, om de afaceri, președinte CBS, președintele Viacom

Judith Regan: redactor, editor de carte

Eddie Rehfeldt: director executiv de creație pentru firma de comunicații Waggener Edstrom

David Remnick: jurnalist, autor, redactor la publicația *New Yorker*, câștigător al Premiului Pulitzer

David Rhodes: președintele canalului de televiziune CBS News, fost vice-președinte al departamentului de știri al Fox News

Matthieu Ricard: călugăr budist, fotograf, autorul cărții

Happiness: A Guide to Developing Life's Most Important Skill

Condoleezza Rice: fost secretar de stat al SUA, fostă consilieră pe probleme de securitate națională a SUA, fost rector al Universității Stanford, profesor de economie politică la Școala Postuniversitară de Afaceri de la Stanford

Frank Rich: jurnalist, autor, fost editorialist al publicației *New York Times*, redactor colaborator la revista *New York*

Michael Rinder: activist și fost director executiv senior al Bisericii Scientologice Internaționale

Richard Riordan: fost primar al Los Angelesului, om de afaceri

Tony Robbins: instructor de dezvoltare personală, autor, vorbitor motivațional

Robert Wilson și Richard Hutton: avocați

Brian L. Roberts: președinte și director general executiv al Comcast Corporation

Burton B. Roberts: președinte al Curții Supreme New York din Bronx, sursă de inspirație pentru un personaj din romanul lui Tom Wolfe *The Bonfire of the Vanities*

Michael Roberts: jurnalist de modă, director de modă și stil la publicația *Vanity Fair*, fost director de modă la publicația *New Yorker*

Joe Robinson: vorbitor și instructor în productivitate și echilibru între muncă și celelalte activități

Gerry Roche: președinte senior la Heidrick&Struggles, firmă de recrutare de manageri de vârf

Aaron Rose: regizor de film, custode de galerie de artă, scriitor

Charlie Rose: jurnalist, realizator de interviuri TV, moderatorul emisiunii *Charlie Rose* de la CBS

Maer Roshan: scriitor, editor, antreprenor care a lansat revista *Radar* și radaronline.com

Pasquale Rotella: fondatorul companiei Insomniac Events,

care produce festivalul de muzică Electric Daisy Carnival

Karl Rove: consultant politic republican, director de strategie pentru campania prezidențială a lui George W. Bush, consilier-șef și adjunctul șefului de cabinet în timpul administrației George W. Bush

Rick Rubin: producător de discuri, fondatorul companiei Def Jam Records

Salman Rushdie: romancier, autorul cărților *Copiii din miez de noapte* și *Versetele satanice*, câștigătorul Premiului Booker

RZA: șeful trupei Wu-Tang Clan, muzician, actor, producător de muzică

Charles Saatchi: cofondator al agenției de publicitate Saatchi&Saatchi, cofondator al agenției de publicitate M&C Saatchi

Jeffrey Sachs: economist, profesor la Universitatea Columbia, directorul Institutului Terra din cadrul Universității Columbia

Oliver Sacks: neurolog, autor, profesor la Facultatea de Medicină de la Universitatea New York

Carl Sagan: astronom, astrofizician, specialist în cosmologie, autor, profesor la Universitatea Cornell, a narat și a participat la realizarea scenariului pentru serialul *Călătorie în Univers*, realizat de PBS TV

Jonas Salk: om de știință, a realizat primul vaccin împotriva poliomielitei, fondatorul Institutului Salk pentru Studii Biologice

Jerry Salz: critic de artă la revista *New York*

James Sanders: specialist în Vechiul Testament și unul dintre editorii manuscriselor de la Marea Moartă

Shawn Sanford: director de marketing bazat pe stilul de viață al consumatorului, la Microsoft

Robert Sapolsky: neuroendocrinolog, profesor la Facultatea de Medicină de la Universitatea Stanford

John Sarno: profesor de medicină de recuperare la

Facultatea de Medicină de la Universitatea New York

Michael Scheuer: fost ofițer de informații la CIA, fostul șef al unității de capturare a lui Osama bin Laden în cadrul Centrului Antitero al CIA, autor

Paul Schimmel: fost custode-șef la Muzeul de Artă Contemporană din New York

Julian Schnabel: artist, realizator de film

Howard Schultz: președinte și director general executiv al Starbucks

John H. Schwarz: specialist în fizică teoretică, profesor la Institutul Californian de Tehnologie, unul dintre părinții teoriei corzilor

David Scott: astronaut în cadrul programului Apollo, prima persoană care a condus un vehicul pe Lună

Mary Lynn Scovazzo: chirurg ortoped, specialistă în medicină sportivă

Terrence Sejnowski: profesor universitar, conduce Laboratorul de Neurobiologie Computațională din cadrul Institutului Salk pentru Studii Biologice

Marshall Sella: jurnalist la revista *GQ New York* și la *New York Times Magazine*

Al Sharpton: pastor baptist, militant pentru drepturile civile, moderator de talk-show

Daniel Sheehan: avocat de drept constituțional și de interes public, cofondator al Institutului Christic și fondator al Institutului Romero

Mike Sheehan: ofițer în cadrul Poliției orașului New York, devenit reporter de știri

Yoshio Shimomura: consultant în domeniul culturii japoneze

Ronald K. Siegel: specialist în psihofarmacologie, autor

Michael Sigman: fost președinte și editor al publicației *LA Weekly*

Sanford Sigoloff: om de afaceri, expert în reînnoirea coporațiilor

Ben Silbermann: antreprenor, cofondator și director general executiv al Pinterest

Simon Sinek: fost director de publicitate, vorbitor motivațional, autor al cărții *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*

Mike Skinner: muzician, producător de muzică, liderul proiectului britanic de hip-hop Streets

Slik Rick: muzician, producător de muzică

Anthony Slide: jurnalist, autor, specialist în istoria divertismentului popular

Carlos Slim: om de afaceri mexican, investitor, filantrop

Gary Small: profesor de psihiatrie la Facultatea de Medicină de la Universitatea California, Los Angeles (UCLA), directorul Centrului de Geriatrie de la UCLA

Fred Smith: fondator, președinte și director general executiv al FedEx Corp.

Rick Smolan: unul din creatorii seriei de cărți *A Day in the Life*, fost fotograf la revistele *National Geographic*, *Time* și *Life*

Frank Snepp: jurnalist, fost agent CIA și analist în timpul războiului din Vietnam

Scott Snyder: scriitor de povestiri și de benzi desenate

Scott Andrew Snyder și Tracy Forman-Snyder: direcția design și artă, Arkitip

Johnny Spain: unul dintre „Cei șase de la San Quentin“, care a încercat să evadeze din închisoarea San Quentin în 1971

Gerry Spence: celebru avocat pledant, nu a pierdut niciodată vreun caz, în calitate de procuror sau de avocat al apărării

Art Spiegelman: caricaturist, ilustrator, autorul romanului grafic *Maus*, câștigător al Premiului Pulitzer

Eliot Spitzer: fost guvernator al statului New York, fost procuror general al statului New York

Peter Stan: analist și teoretician economic al RAND Corporation

Gwen Stefani: muziciană, creatoare de modă

Howard Stern: personalitate de radio și de televiziune

Cyndi Stivers: jurnalistă, fost redactor-șef al publicației *Time Out New York*

Biz Stone: cofondator al rețelei Twitter

Neil Strauss: autor al cărții *The Game: Penetrating the Secret Society of Pickup Artists*

Yancey Strickler: cofondator și director general executiv al Kickstarter

James Surowiecki: jurnalist, editorialist economic al publicației *New Yorker*

Eric Sussman: profesor asociat la Facultatea de Management de la UCLA, președinte al companiei Amber Capital

t.A.T.u.: duet muzical din Rusia

André Leon Talley: colaborator și fost redactor colaborator la revista *Vogue*

Amy Tan: autoarea cărții *The Joy Luck Club*

Gerald Tarlow: specialist în psihologie clinică și terapeut

Ron Teeguarden: specialist în ierburi, studiază tehnici asiatice de vindecare

Edward Teller: specialist în fizică teoretică, părintele bombei cu hidrogen

Ed Templeton: skateboarder profesionist, fondatorul companiei de skateboard Toy Machine

Margaret Thatcher: fost prim-ministru al Marii Britanii

Lynn Tilton: investitoare, femeie de afaceri, fondatoare și director general executiv al companiei Patriarch Partners

Justin Timberlake: muzician, actor

Jeffrey Toobin: jurnalist, autor, avocat, angajat al publicației *New Yorker*, analist juridic principal la CNN

Abdullah Toukan: director general executiv la Centrul de

Analiză Strategică și de Evaluare a Riscului Global (SAGRA), Iordania

Robert Trivers: specialist în biologie evoluționistă, profesor la Universitatea Rutgers

Richard Turco: specialist în știința atmosferei, profesor emerit la Universitatea California, Los Angeles (UCLA), beneficiar al Bursei MacArthur

Ted Turner: mogul media, fondatorul canalului CNN

Richard Tyler: creator de modă

Tim Uyeki: epidemiolog la Centrul Național de Control și Prevenire a Bolilor

Craig Venter: biochimist, genetician, antreprenor, unul dintre primii care au secvențiat genomul uman

René-Thierry Magon de la Villehuchet: aristocrat francez, manager financiar, unul dintre fondatorii companiei Access International Advisors, care a fost implicată în scandalul fondului de investiții Madoff

Bill Viola: artist video care explorează stadiile conștiinței

Jefferson Wagner: fost consilier de Malibu, proprietarul companiei Zuma Jay Surfboards

Rufus Wainwright: muzician

John Walsh: istoric de artă, custode, fost director al Muzeului J. Paul Getty

Andy Warhol: artist pop

Robert Watkins: om de afaceri, președintele Fundației Americane de Rugby

Kenneth Watman: analist al RAND Corporation, specializat în apărare strategică și disuasiune nucleară

James Watson: specialist în biologie moleculară, genetician, zoolog, a participat la descoperirea structurii ADN, laureat al Premiului Nobel pentru Medicină

Andrew Weil: medic, naturopat, profesor, autor de lucrări despre sănătatea holistică

Jann Wenner: cofondator și editor al revistei *Rolling Stone*, proprietarul publicațiilor *Men's Journal și US Weekly*

Kanye West: muzician, producător de muzică, creator de modă

Michael West: gerontolog, antreprenor, cercetător în domeniul celulelor stem, lucrează în ramura medicinei regenerative

Floyd Red Crow Westerman: muzician, militant politic pentru cauza amerindienilor

Vivienne Westwood: creatoare de modă care a contribuit la dezvoltarea punkului modern și a stilurilor de modă New Wave

Peter Whybrow: psihiatru, endocrinolog, cercetător în domeniul hormonilor și al maniei depresive

Hugh Wilhere: purtător de cuvânt al Bisericii Scientologice

Pharrell Williams: muzician, producător de muzică, creator de modă

Serena Williams: jucătoare de tenis profesionistă

Willie L. Williams: fost șef al poliției din Los Angeles

Marianne Williamson: îndrumător spiritual, guru New Age

Ian Wilmut: specialist în embriologie, a condus echipa de cercetători care a clonat pentru prima oară un mamifer (oaia pe nume Dolly)

E.O. Wilson: biolog, autor, profesor emerit la Universitatea Harvard, dublu laureat al Premiului Pulitzer

Oprah Winfrey: fondatoarea și președinta rețelei de televiziune Oprah Winfrey Network, actriță, autoare

George C. Wolfe: dramaturg, regizor de teatru, dublu laureat al Premiului Tony

Steve Wozniak: cofondator al companiei Apple, proiectantul computerelor Apple I și Apple II, inventator

John D. Wren: președinte și director general executiv al companiei de marketing și comunicații Omnicom

Will Wright: proiectant de jocuri, creatorul jocurilor Sim City

și Sims

Steve Wynn: om de afaceri, magnat al cazinourilor din Las Vegas

Gideon Yago: scriitor, fost corespondent pentru *MTV News*

Eitan Yardeni: învățător și consilier spiritual la Centrul Cabala

Daniel Yergin: economist, autorul cărții *The Prize: The Epic Quest for Oil, Money and Power*, câștigător al Premiului Pulitzer

Dan York: manager de conținut la compania de televiziune DirecTV, fost președinte de conținut și vânzare de spații de publicitate la AT&T

Michael W. Young: genetician, profesor la Universitatea Rockefeller, specializat în ceasul biologic și ritmuri circadiene

Shinzen Young: instructor de meditație

Eran Zaidel: neuropsiholog, profesor la Universitatea California, Los Angeles (UCLA), specialist în interacțiunea emisferelor creierului uman

Howard Zinn: istoric, specialist în științe politice, profesor la Universitatea Boston, autorul cărții *A People's History of the United States*

ANEXĂ: CUM SĂ PURTAȚI O CONVERSAȚIE A CURIOZITĂȚII

Am vorbit pe parcursul cărții *O minte curioasă* despre cum să folosiți întrebările, cum să vă folosiți curiozitatea, cum să vă îmbunătățiți viața de zi cu zi. Dar poate că doriți să încercați ce am făcut eu: poate doriți să purtați câteva conversații ale curiozității, să stați cu câteva persoane cu adevărat interesante, încercând să înțelegeți în ce mod văd ele lumea diferit de cum o vedeți dumneavoastră.

Conversațiile curiozității vă pot ajuta să aveți o viață împlinită. Pot face și pentru dumneavoastră ce au făcut pentru mine – vă pot ajuta să ieșiți din lumea proprie, vă pot lărgi perspectiva, vă pot conferi gustul unor experiențe pe care nu le veți trăi niciodată pe cont propriu.

Conversații pentru începători

Fiecare are stilul propriu, dar v-aș recomanda să începeți aproape de casă. De fapt, așa am făcut și eu. Gândiți-vă la cercul imediat de rude, prieteni, cunoștințe, colegi de serviciu. Poate că unii dintre ei au slujbe interesante sau experiențe foarte diferite – legate de educație, creștere, cultură – sau sunt oameni care lucrează cu dumneavoastră, dar în alt domeniu.

Este un loc grozav de unde să începeți, un loc minunat de unde să testați pe propria piele cum funcționează o conversație a

curiozității. Alegeți o persoană și întrebați-o dacă este dispusă să stabilească o întâlnire de aproximativ douăzeci de minute – și specificați despre ce vreți să discutați.

„Dintotdeauna m-a interesat slujba ta, încerc să-mi lărgesc percepția asupra lumii și mă întrebam dacă n-ai vrea să petrecem douăzeci de minute în care să vorbim despre lucrurile cu care te ocupi, despre provocările cu care te confrunți și ce satisfacții ai.“

Sau…

„Întotdeauna m-am întrebat cum ai ajuns… (indiferent ce profesie are persoana respectivă) și mă întrebam dacă n-ai vrea să petrecem douăzeci de minute împreună în care să vorbim despre ce preț ai plătit ca să ajungi unde ești – care au fost punctele de cotitură ale carierei tale.“

Iată câteva sfaturi în cazul în care cineva este dispus să poarte o conversație cu dumneavoastră – fie că este un membru al familiei, o cunoștință sau un prieten al unui prieten:

- Exprimați-vă clar interesul pentru povestea persoanei respective. Nu sunteți în căutarea unei slujbe sau a unor sfaturi legate de propria dumneavoastră situație sau de provocările cu care vă confruntați. Exprimați-vă curiozitatea în ce privește persoana în cauză.
- Chiar dacă persoana cu care vorbiți vă este foarte familiară, tratați-o cu respect, iar ocazia în sine cu doar o ușoară urmă de formalitate, deoarece doriți să discutați despre lucruri pe care nu le discutați în mod normal; îmbrăcați-vă frumos; nu întârziați la întâlnire; manifestați-vă recunoștința pentru timpul acordat, încă de la începutul conversației.
- Gândiți-vă dinainte la ceea ce sperați cel mai mult să obțineți din această conversație și gândiți-vă la mai multe întrebări cu final deschis care vor obliga interlocutorul să vorbească despre ceea ce vă interesează cel mai mult: „Care a fost primul tău succes profesional?“, „De ce te-ai hotărât să

te faci… (indiferent ce slujbă are)?“, „Povestește-mi despre vreo două obstacole pe care a trebuit să le depășești“, „Care a fost cea mai mare surpriză?“, „Cum ai ajuns să locuiești în… (într-un anume oraș)?“, „Ce anume din ceea ce faci nu este apreciat de cei din afară?“

- Nu deveniți sclavii întrebărilor pregătite dinainte. Dimpotrivă, ascultați cu atenție și fiți buni parteneri de conversație. Porniți de la ceea ce vi se spune și puneți întrebări, pentru a dezvolta relatarea interlocutorului sau ideile principale ale acestuia.
- Nu vă împărtășiți propria poveste sau propriile observații. Ascultați. Puneți întrebări. Scopul este să aflați cât mai multe despre persoana cu care stați de vorbă în timpul pe care îl aveți la dispoziție. Dacă vorbiți, nu aflați nimic despre interlocutor.
- Arătați-vă respectul față de timpul interlocutorului, însă fără a întrerupe o conversație extraordinară. Dacă a fost de acord să vă acorde douăzeci de minute, nu pierdeți noțiunea timpului. Chiar dacă totul decurge bine, când timpul acordat s-a scurs, puteți spune ceva de genul: „Nu vreau să-ți răpesc prea mult timp, au trecut deja douăzeci de minute“ Sau „S-au scurs cele douăzeci de minute, poate c-ar trebui să te las“. Deseori, interlocutorul va zice: „Îmi face plăcere. Pot să-ți mai acord câteva minute“.
- Arătați-vă recunoștința. Nu îi spuneți doar mulțumesc, ci faceți-i cel mai frumos compliment pentru o asemenea conversație: „A fost foarte interesant!“ Și trimiteți-i ulterior un scurt e-mail de mulțumire, în care eventual să subliniați o parte a relatării sau o idee care v-a plăcut în mod deosebit sau care a fost extrem de revelatoare pentru dumneavoastră. În e-mailul de mulțumire nu trebuie să mai cereți absolut nimic – trebuie scris în așa fel încât persoana care v-a acordat din timpul ei nici să nu mai fie

nevoită să răspundă.

Următorul nivel al conversațiilor curiozității

Conversațiile cu persoane din afara cercului personal sau cu străini sunt mai dificil de aranjat, dar pot fi fascinante, chiar palpitante.

Pe cine ar trebui să abordați? Gândiți-vă la ceea ce vă interesează – fie că este vorba de echipele de fotbal din colegii, de astrofizică sau gastronomie, în comunitatea dumneavoastră sigur există specialiști. Când citiți ziarul sau ascultați știrile locale, fiți atenți la persoanele care vă impresionează. Căutați experții de la universitatea locală.

Pentru a stabili conversații ale curiozității cu persoane din afara cercului dumneavoastră, este nevoie de elaborarea unui plan și de discreție:

- În primul rând, odată ce ați identificat persoana cu care vă doriți să stați de vorbă timp de douăzeci de minute, gândiți-vă dacă știți pe cineva care cunoaște persoana respectivă. Luați legătura cu persoana pe care o cunoașteți, explicați-i cu cine vreți să stați de vorbă și întrebați-vă cunoștința dacă vă puteți folosi de numele său. Este mult mai credibil un e-mail care începe în felul următor: Vă scriu la sugestia… (și dați numele cunoștinței comune).
- Dacă încercați să vă întâlniți cu cineva care este total din afara cercului dumneavoastră, recomandați-vă singuri, făcând apel la propriile calificări și interesul puternic față de persoana respectivă. „Sunt director-adjunct la spitalul… și toată viața am fost interesat de astronomie. Mă întrebam dacă ați fi dispus să petrecem douăzeci de minute împreună, în care să îmi povestiți despre munca dumneavoastră și despre situația actuală din domeniul dumneavoastră de activitate. Știu că nu mă cunoașteți, dar

vă scriu din pură curiozitate – nu doresc nimic altceva în afară de o conversație de douăzeci de minute, oricând vă convine.“

- S-ar putea să vă contacteze ulterior secretara, pentru a obține informații suplimentare – unii ar putea găsi o astfel de cerere puțin neobișnuită. Explicați ceea ce sperați să obțineți. Exprimați clar faptul că nu sunteți în căutarea unei slujbe, a unui sfat sau a unei schimbări în cariera dumneavoastră – încercați doar să înțelegeți mai multe despre o persoană cu realizări autentice într-un domeniu care vă interesează.
- Dacă obțineți o întâlnire, asigurați-vă că citiți cât mai multe despre persoana pe care o veți vedea și despre domeniul în cauză. Astfel, veți putea pune întrebări bune despre parcursul carierei și despre preocupările din afara acesteia. Dar există o linie de demarcație foarte fină: respectați intimitatea oamenilor.
- Acordați atenție nu doar lucrurilor pe care le spune interlocutorul, ci și modului în care le spune. Deseori există la fel de multe informații în tonul oamenilor, în modul în care povestesc sau răspund la o întrebare, ca în răspunsul însuși.
- Sunt valabile sfaturile privitoare la conversațiile pentru începători, alături de propria experiență legată de acele conversații de început. Puneți întrebările, dar lăsați conversația să curgă potrivit cu ceea ce aflați; marșați pe întrebările care se nasc în timpul conversației – nu din propriile gânduri; respectați timpul acordat; arătați-vă recunoștința personal și printr-un scurt e-mail ulterior. Dacă sunteți ajutați de o secretară să stabiliți o întâlnire pentru a purta o conversație a curiozității, asigurați-vă că includeți persoana respectivă în mesajul dumneavoastră de mulțumire.

Cu ce rămâneți de la o conversație a curiozității

Veți descoperi că oamenii adoră să vorbească despre ei înșiși – despre munca lor, despre provocările lor, despre cum au ajuns acolo unde se află în prezent.

Cea mai dificilă parte este începutul.

Într-o conversație formală a curiozității, nu vă recomand să luați notițe – scopul este o conversație de calitate. Atunci când luați notițe, s-ar putea să vă faceți interlocutorul să se simtă incomod.

Dar după ce plecați din biroul cuiva, este foarte important să petreceți câteva minute gândindu-vă la cel mai surprinzător lucru pe care l-ați aflat; cum au fost tonul și personalitatea interlocutorului, în comparație cu ceea ce v-ați fi imaginat; ce alegeri diferite a făcut față de ceea ce ați fi făcut dumneavoastră în circumstanțe identice.

Nu este nevoie să purtați conversații ale curiozității în împrejurări formale, pe care le-ați pregătit dinainte. Întâlniți oameni la tot pasul. Persoana care stă lângă dumneavoastră în avion sau la o nuntă are cu siguranță o poveste fascinantă de spus și provine dintr-un mediu diferit de al dumneavoastră – și tot ce trebuie să faceți în această împrejurare este să vă întoarceți, să zâmbiți și să vă prezentați, pentru a începe o conversație. „Bună ziua. Numele meu e Brian și lucrez în industria filmului. Dumneavoastră cu ce vă ocupați?“

Nu uitați că, dacă vreți să aflați ceva, ar trebui să puneți întrebări și să ascultați răspunsurile, în loc să vorbiți despre propria persoană.

Conversația curiozității ca formă de socializare: dineul curiozității

Puteți aplica principiile enunțate mai sus la o atmosferă de grup,

găzduind o întâlnire cu o participare mai numeroasă. Gândiți-vă la doi sau trei prieteni sau cunoscuți interesanți – pot fi persoane care să se cunoască sau să nu se cunoască între ele – de preferat din medii profesionale diferite și cu educație diferită.

Invitați acele persoane și rugați-o pe fiecare să invite doi sau trei prieteni sau cunoscuți dintre cei mai interesanți. Rezultatul va fi un grup de oameni selecționați care sunt interconectați, dar (sperăm) foarte diferiți unii de ceilalți.

Dineul poate fi mai mult sau mai puțin ceremonios, după cum doriți, dar el ar trebui să aibă loc într-o ambianță care să stimuleze crearea de noi cunoștințe. Folosiți sugestiile de mai sus pentru a anima conversația în timpul mesei și pentru a încuraja fiecare persoană să-și urmeze propria curiozitate, să pună întrebări și să afle lucruri noi despre ceilalți.

MULȚUMIRI

Brian Grazer

Jurnalistul Charlie Rose a fost prima persoană care mi-a sugerat în modul cel mai serios să scriu o carte despre curiozitate. M-a invitat la emisiunea lui pe bază de interviuri, de la PBS, ca să vorbesc despre curiozitate, iar după aceea mi-a zis: „Ar trebui să scrii o carte“.

Aceasta s-a întâmplat acum zece ani. Charlie Rose a plantat sămânța. Ron Howard – care era la curent cu incredibila varietate a conversațiilor curiozității – mă îndemna și el, din când în când, să scriu o carte. Este convins că zecile de ani de discuții cu oamenii au fost o extraordinară sursă de distracție, dar și de observații profunde.

Dar eu niciodată nu m-am simțit bine cu această idee – o carte despre propria-mi curiozitate mi-a părut un lucru egocentric, care nu avea cum să intereseze pe nimeni altcineva.

Într-o după-amiază din 2012, vorbeam despre conversațiile curiozității cu Bryan Lourd, unul dintre agenții mei de showbiz, care mi-a zis: „De ce nu scrii o carte despre asta? De ce nu scrii o carte despre curiozitate?“ Richard Lovett, colegul lui Bryan de la agenția de talente CAA, îmi sugerase același lucru. I-am spus că nu mi se părea o carte foarte interesantă. Bryan a răspuns: „Nu, nu o carte despre curiozitatea *ta*, ci despre călătoria în care te-a purtat curiozitatea. O carte despre *curiozitate* – nu ca un fel de

realizare a ta, ci ca un instrument pe care-l folosești pentru a explora lumea“.

Acea recadrare a ideii – o carte nu despre curiozitatea mea, ci despre ceea ce mi-a permis curiozitatea să fac, despre ceea ce ea poate permite oricui să facă – mi-a aprins scânteia de interes.

Nu am vrut să scriu o carte despre toți oamenii cu care am purtat conversații – am vrut să scriu despre impulsul de a purta acele conversații. Am vrut să mă folosesc de conversații pentru a spune o poveste: despre descoperirea constantă a puterii pe care o are curiozitatea în viața mea.

În carte povestesc despre bunica mea, Sonia Schwartz, care mi-a încurajat și hrănit curiozitatea în copilărie. Au existat câteva persoane la fel de importante, care mi-au suportat la maturitate felul curios de a fi.

Prima dintre acestea este Ron Howard, cel mai apropiat coleg al meu de peste treizeci de ani, partenerul meu de afaceri de la Imagine Entertainment și cel mai bun prieten al meu. Ron este cel mai bun ascultător al meu, susținătorul meu, conștiința mea și nu obosește niciodată să-mi încurajeze curiozitatea.

Michael Rosenberg ne-a ajutat pe mine și pe Ron să facem filme, într-un mediu profesionist de afaceri, de douăzeci și șase de ani. Deseori avem cincisprezece sau douăzeci de proiecte în desfășurare în același timp și sunt sigur că Michael nu a fost de părere că mai aveam nevoie și de o carte – care să adauge ore suplimentare de muncă pe săptămână – la toate celelalte solicitări ale noastre. Dar el a fost un susținător entuziast al cărții, încă de la început, și a găsit un mod elegant de a împăca *O minte curioasă* cu toate celelalte lucruri la care lucrăm. Am fi pierduți fără loialitatea, perseverența și conducerea discretă ale lui Michael.

Karen Kehela Sherwood a fost prima persoană care m-a ajutat să stabilesc „conversații ale curiozității“, preluând o sarcină pe care am îndeplinit-o singur ani întregi. A lucrat cu aceeași

hotărâre ca și mine, pentru a-i convinge pe oameni să vină să stea de vorbă cu mine, dar ea ne-a lărgit dramatic gama. Ea a adus profesionalism conversațiilor curiozității și a făcut din prioritățile mele prioritățile ei – două lucruri pentru care îi voi fi etern recunoscător.

După Karen, mulți directori și asistenți m-au ajutat să-mi continui conversațiile de-a lungul anilor.

În 2006, Brad Grossman a formalizat acest proces. El a dat conversațiilor curiozității profunzime și structură și a adus un interes atât de sincer pentru persoane și subiecte noi încât, cu ajutorul lui, am întâlnit oameni pe care nu i-aș fi cunoscut niciodată de unul singur.

La Imagine, am beneficiat de susținerea și îndrumarea indispensabilă a multora, printre care Erica Huggins, Kim Roth, Robin Ruse-Rinehart Barris, Anna Culp și Sage Shah. Hillary Messenger și Lee Dreyfuss m-au ajutat să fac față zi de zi.

Vreau să le mulțumesc fraților mei, Nora și Gavin. Mi-au ascultat întrebările o perioadă mai îndelungată decât oricine altcineva. M-au conectat cu veselie la lumea reală și la lumea în care am crescut împreună.

Copiii mei sunt bucuria vieții mele. Riley, Sage, Thomas și Patrick sunt cele mai bune călăuze pe tărâmul curiozității pe care le-am avut vreodată – fiecare mă atrage în universuri pe care nu le-aș fi vizitat fără ei.

Logodnica mea, Veronica Smiley, mi-a fost alături pe parcursul compunerii cărții și mi-a fost indispensabilă. Veronica vede ce e mai bun în oameni și știe instinctiv cum să scoată ce e mai bun din mine. Generozitatea, veselia și simțul ei pentru aventură sunt contagioase.

În ceea ce privește transpunerea curiozității de la ideea de carte în pagină tipărită, îi sunt îndatorat lui Simon Green de la CAA, pentru efortul său de a edita cartea.

Jonathan Karp, președinte și editor la Simon&Schuster, a

înțeles de la bun început ce fel de carte îmi doresc să fie – și, de la scânteia care s-a aprins în mintea mea, apoi pe parcursul întregului proces de editare, el ne-a oferit sprijin și o calitate excepțională de editare și și-a păstrat o viziune limpede asupra cărții și a posibilităților ei, ceea ce m-a ajutat să rămân concentrat.

De asemenea, Sydney Tanigawa, de la Simon&Schuster, a editat cu atenție și cu grijă fiecare cuvânt din *O minte curioasă*; cartea este mult mai frumoasă datorită grijii ei. Întreaga editură ne-a oferit un suport extraordinar: Megan Hogan, din cadrul biroului lui Jonathan Karp; Cary Goldstein și Kellyn Patterson de la departamentul de publicitate; Richard Rhorer și Dana Trocker de la departamentul de marketing; Irene Kheradi, Gina DiMascia și Ffej Caplan de la departamentul de management editorial; Jackie Seow, Christopher Lin și Joy O'Meara de la grafică; Lisa Erwin și Carla Benton de la departamentul de producție și corectură, ca și Judith Hancock, care a creat indexul.

În cele din urmă, aș vrea să-i mulțumesc coautorului și colaboratorului meu, Charles Fishman, un jurnalist celebru în toată țara. Își câștigă existența punând întrebări și a pus niște întrebări despre curiozitate la care nu m-aș fi gândit niciodată. Știu cât efort presupune realizarea unui film sau a unui serial de televiziune, dar habar nu am avut câtă muncă necesită o carte. Charles a făcut o lucrare excelentă, transpunând conversațiile curiozității într-o povestire complet originală. Deseori, când îl sun, încep prin a-l saluta: „Înălțimea Ta!“ Charles Fishman a fost, într-adevăr, la înălțime.

Charles Fishman

Am auzit pentru prima oară despre proiectul de carte al lui Brian Grazer când agentul meu, Raphael Sagalyn, m-a sunat și mi-a zis: „Îți spun un singur cuvânt. Vreau să văd dacă acest cuvânt este o idee de carte care te-ar putea interesa. Cuvântul este

«curiozitate»“.

M-a cucerit imediat. Sunt foarte puține subiecte exprimate printr-un singur cuvânt care să fie la fel de incitante și importante cum este curiozitatea. Iar apoi Rafe mi-a spus că autorul este producătorul câștigător de Oscaruri Brian Grazer.

Vreau să-i mulțumesc lui Brian că mi-a dat posibilitatea de a păși în lumea lui și de a medita la curiozitate în moduri în care nu mă gândisem niciodată. Brian este un maestru povestitor și a fost o experiență fascinantă, amuzantă și iluminatoare să lucrez cu el, zi de zi, pentru a aduce curiozitatea la viață. Convingerea lui de nezdruncinat în puterea curiozității de a îmbunătăți viața oricui este o inspirație pentru toți.

Vreau să-i mulțumesc și lui Jonathan Karp pentru că a crezut că acesta ar putea fi un subiect interesant pentru mine. Sprijinul lui de la primele conversații despre ce formă să dăm cărții până la editarea finală a fost indispensabil. Sydney Tanigawa, redactorul nostru de la Simon&Schuster, a fost răbdătoare și perspicace.

Această carte nu s-ar fi putut scrie fără echipa de la Imagine Entertainment. Nici unul dintre ei nu a ezitat o clipă să ne ajute și nu ne-a refuzat absolut nici o cerere. Mulțumiri lui Ron Howard, Michael Rosenberg, Erica Huggins, Kim Roth, Robin Ruse-Rinehart Barris, Anna Culp și Sage Shah. Hillary Messenger și Lee Dreyfuss au făcut totul ca să rămân în legătură permanentă cu Brian. Buna lor dispoziție ne-a însoțit permanent.

Nici o carte nu se poate realiza fără sfatul lui Rafe, îndrumarea lui Geoff sau răbdarea și sprijinul lui Trish, Nicolas și al Mayei. Cele mai bune conversații ale curiozității încep și se sfârșesc cu ei.

INDICE*[64]

B

C

D

E

F

G

H

I, Î

J

K

L

M

N

O

P

R

S, Ș

T

U

V

W

Y

Z

---

[64]* Numărul paginilor se referă la ediția tipărită a cărții și la ediția digitală în format PDF.